

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN
DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(Studi Pada PT Industri Gula Glenmore)**

Disusun Oleh:

MICHAEL CHRISTIANTO

NIM. 135020201111022

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana Ekonomi



JURUSAN MANAJEMEN

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2018



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN DENGAN MOTIVASI
KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT INDUSTRI GULA GLENMORE)

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE APPLIED WITH EMPLOYEE
WORK MOTIVATION (A STUDY AT PT INDUSTRI GULA GLENMORE)

Yang disusun oleh :

Nama : MICHAEL CHRISTIANTO
NIM : 135020201111022
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE.,MS
NIP.196011111986012001

Dosen Pembimbing

AGUS NUGROHO ADI, SE.,MM., MM. HAM
NIP. 2013 0484 0929 1001



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN
DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN
(STUDI PADA PT INDUSTRI GULA GLENMORE)**

Yang disusun oleh:

Nama : Michael Christianto
NIM : 135020201111022
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dievaluasi dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima sebagai Skripsi pada tanggal 09 April 2018.

1. Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM
NIK. 2013048409291001
(Dosen Pembimbing)
2. Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR
NIP. 196111081986012002
(Dosen Penguji I)
3. Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS
NIP. 198203092008011008
(Dosen Penguji II)

Malang, 30 Juli 2018
Ketua Program Studi
SI Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS
NIP. 196011111986012001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax. 553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : MICHAEL CHRISTIANTO
Tempat/Tgl. Lahir : SURABAYA, 03 FEBRUARI 1994
Nomor Induk : 135020201111022
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Alamat : Jln. PISANG KIPAS NO. 22, MALANG

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : **HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN YG DITEPAKAN DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT INDUSTRI GULA GLENMORE)**

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

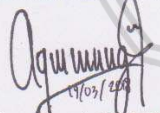
Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 19 MARET 2018

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan


AGUS NUGROHO ADI, SE., MM., MM. HRM
NIP. 2013048409291001




MICHAEL CHRISTIANTO
NIM. 135020201111022



CURRICULUM VITAE

Identitas Pribadi

- Nama : Michael Christianto
- Jenis kelamin : Laki-Laki
- Tempat, tanggal lahir : Surabaya, 03 Februari 1994
- Kewarganegaraan : Indonesia
- Status perkawinan : Belum Kawin
- Tinggi badan : 167 cm
- Kesehatan : Baik
- Agama : Kristen
- Universitas : Universitas Brawijaya Malang
- Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
- Jurusan : Manajemen
- Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
- Tahun Masuk : 2013
- Alamat di Malang : Jl. Selorejo B No.31, kecamatan Lowokwaru, Malang
- Alamat asli : Jl. Dsn Krajan, Krikilan, Glenmore, Banyuwangi
- Telepon, HP : 087857333304
- Email : Mika.demigod@gmail.com
- Indeks Prestasi Kumulatif : 3,42 (terlampir)



Latar Belakang Pendidikan

Formal

Tahun	Pendidikan	Alamat
2001-2007	SDK Budi Luhur	Jl. KarangHarjo, Glenmore,Banyuwangi
2007-2010	SMPK Santa Maria	Jl. Hasanudin, Genteng, Banyuwangi
2010-2013	SMAN 2 Genteng	Jl. Pandan, Genteng, Banyuwangi
2013-sekarang	Universitas Brawijaya	Jl. Veteran, Malang, Jawa Timur

Pengalaman Kepanitiaan di Universitas Brawijaya

Nama kepanitiaan	Lembaga	posisi	Tahun
PEMILWA HMJM	HMJM	Staff Dokumentasi	2013

Kemampuan yang dimiliki

- Kemampuan Komputer (Word, Excel, Power Point)
- Kemampuan Berbahasa Inggris

**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE APPLIED WITH
EMPLOYEE WORK MOTIVATION
(a Study at PT Industri Gula Glenmore)**

Michael Christianto

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

Mikamich3@gmail.com

Advisor:

Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM

ABSTRACT

The study is conducted at the Integrated Glenmore Sugar Factory of PT Industri Gula Glenmore. This quantitative study aimed at identifying the (extent of) relationship between leadership style applied and employee motivation using correlation analysis. The data are examined by rank spearman correlation coefficient test toward around 100 respondent, who are divided into 2 parties: 80 employees and 20 leaders. The result of questionnaire and statistical test reveal that the two variables' correlation coefficient is 0,304, indicating that there is no, or very weak, relationship between the leadership style applied and employee motivation

Keyword: Leadership, Leadership Style, Motivation, Work Motivation

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala nikmat dan karuniaNya yang telah memberikan kami kemampuan untuk menyusun penelitian dengan judul **“HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT INDUSTRI GULA GLENMORE)”**.

Tujuan penulisan Penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja pada PT Industri Gula Glenmore, serta merupakan salah satu prasyarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi.

Dalam kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang turut membantu dalam pembuatan Penelitian atau Skripsi ini, yaitu :

1. Bapak Prof. Candra Fajri Ananda, SE., M.Sc., Ph.D. Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
2. Ibu Dr. Sumiati, SE.,MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE.,MS selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
4. Bapak Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM selaku Dosen Pembimbing
5. Ibu Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR selaku dosen penguji 1
6. Bapak Misbahudin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS selaku dosen penguji 2
7. Bapak Ade Prasetyo selaku Direktur PT Industri Gula Glenmore
8. Bapak Soegianto selaku penanggungjawab/pembimbing di lapangan
9. Orang tua , saudara-saudara saya , pihak instansi dan teman-teman yang telah membantu dalam proses pembuatan laporan ini.

Saya akhiri kata pengantar ini dengan harapan semoga Penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak, karena Penelitian ini dibuat dengan berbagai tujuan yang diharapkan dapat memberi manfaat yang sebanyak – banyaknya. Atas perhatiannya, saya ucapkan terimakasih.

Malang , 03 Februari 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Hal.
Lembar Pengesahan	i
Surat Pernyataan	iii
Surat Keterangan Penelitian	iv
Abstrak	v
Riwayat Hidup	vii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
 BAB I : PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	10
1.3.Tujuan Penelitian.....	10
1.4.Manfaat Penelitian.....	10
 BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	12
2.2. Kajian Teori.....	32
2.2.1. Hakikat Kepemimpinan.....	32
2.2.2. Teori Kepemimpinan.....	35
2.2.3. Gaya dan Tipe Kepemimpinan.....	39
2.2.4. Motivasi.....	52
2.2.5. Motivasi Kerja.....	57
2.3. Kerangka Pikir.....	62
2.4. Konsep Hipotesis.....	63
 BAB III : METODELOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitiss.....	64
3.2. Sifat Penelitian.....	64
3.3. Lokasi dan Periode Penelitian.....	65
3.4. Populasi dan Sampel.....	65
3.4.1 Populasi.....	65
3.4.2 Teknik Penentuan Besar Sampel.....	65

3.4.3 Teknik Sampling.....	66
3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	66
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	67
3.7 Metode Analisis Data.....	77
3.8 Pengujian Hipotesis.....	80

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	82
4.1.1 Sekilas Gambaran PT IGG	82
4.1.2 Visi dan Misi	83
4.1.3 Struktur Organisasi.....	84
4.2. Deskripsi Karakter Responden.....	85
4.2.1 Berdasarkan status Pernikahan.....	85
4.2.2 Berdasarkan Usia.....	86
4.2.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	87
4.3 Deskripsi Jawaban Responden.....	88
4.3.1 Distribusi Jawaban Responden Variabel X.....	89
4.3.2 Distribusi Jawaban Responden Variabel Y.....	90
4.4 Analisis Data.....	92
4.4.1 Uji Validitas.....	92
4.4.2 Uji Realibilitas.....	95
4.4.3 Uji Keofesien Korelasi Rank Spearman.....	95
4.5 Uji Hipotesis.....	96
4.6 Pembahasan.....	98
4.7 Implikasi Hasil Penelitian.....	99
4.8 Keterbatasan Penelitian.....	101

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	103
5.2 Saran.....	104

DAFTAR PUSTAKA.....	106
----------------------------	------------

DAFTAR LAMPIRAN.....	110
-----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal
2.1.	Penelitian Terdahulu	24
3.1.	Definisi Operasional Variabel	72
3.2.	Skala Likert dan Bobot Nilai Jawaban Responden	79
3.3.	Kriteria Pengukuran Koefisien Korelasi	81
4.1.	Responden berdasarkan status pernikahan	85
4.2.	Responden Berdasarkan Usia	86
4.3.	Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	87
4.4.	Pedoman Interpretasi Nilai Mean Jawaban Responden	88
4.5.	Distribusi Jawaban Responden Variabel (X)	89
4.6.	Distribusi Jawaban Responden Variabel (Y)	91
4.7.	Hasil Uji Validitas Alat Ukur Variabel (X)	92
4.8.	Hasil Uji Validitas alat ukur variabel (Y)	94
4.9.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Pengumpulan Data Variabel (X) dan (Y)	95
4.10.	Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Teori Motivasi McClelland	96
4.11.	Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Teori Motivasi McGregor	97
4.12.	Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Teori Motivasi McClelland	97

4.13.	Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Teori Motivasi McGregor	98
4.14.	Kriteria Pengukuran Koefisien Korelasi	96



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal
2.1	Kerangka Pikir Penelitian	62
2.2	Konsep Hipotesis	63
4.2	Struktur Organisasi PT IGG	84



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Negara Indonesia merupakan negara berkembang yang memiliki tingkat perekonomian dengan pondasi yang kokoh. Berasaskan Pancasila dan undang-undang yang ada, Indonesia membuat rancangan perekonomian negara. Dilansir dari Tribunnews.com yang ditulis oleh Andreas Siahaan pada tahun 2018 menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi nasional sedang meningkat dibanding dengan tahun sebelumnya. Hal ini dilansir dari terlihatnya banyak sekali perusahaan-perusahaan milik negara yang semakin berkembang pesat.

BUMN sebagai badan usaha milik negara memiliki banyak peran penting dalam tingkat pertumbuhan perekonomian nasional. Hal ini dijelaskan kembali dengan banyaknya penghargaan yang telah diraih oleh BUMN. BUMN dapat berkembang dengan pesatnya seperti sekarang ini pasti tidak lepas dari adanya usaha-usaha sumber daya manusia pengelolaan di dalamnya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang mendukung untuk menggerakkan roda perusahaan (Rivai & Mulyadi, 2009), maka perusahaan diharuskan untuk mengerti atau memahami bagaimana cara pengelolaan SDM yang baik agar dapat menunjang perusahaan tersebut.

Pengelolaan SDM yang baik dapat memberikan banyak dampak positif bagi perusahaan. Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia

merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006).

Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat.

Penting bagi pihak perusahaan untuk dapat mengelola sumber daya manusianya melalui manajemen yang baik dengan memberikan kesempatan karyawan untuk maju sehingga karyawan akan mendapatkan kepuasan tersendiri dalam bekerja. Hal ini dapat dijadikan acuan dalam mengaktifkan motivasi kerja karyawan agar dapat bekerja dengan giat untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan serta menjaga eksistensi perusahaan (Luthans, 2006).

Pemberian motivasi yang tepat dianggap sebagai hal yang sangat penting bagi perusahaan agar dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan. Perusahaan harus benar-benar bisa menentukan seperti apa kira-kira tipe motivasi yang tepat bagi

karyawan di perusahaannya. Karena tipe motivasi yang dibutuhkan setiap karyawan sangatlah berbeda-beda (Luthans, 2006). Perusahaan tidak boleh mematok secara *universal* tipe motivasi yang akan digunakan pada karyawannya. Maka dari itu diharapkan bahwa perusahaan dapat dengan baik menyeleksi dan menentukan tipe motivasi yang dibutuhkan oleh karyawan.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

Ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik) (Herzberg, 1966). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Selain pemberian motivasi yang tepat, tidak dapat dipungkiri bahwa gaya kepemimpinan juga sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat bervariasi bergantung pada karakter dan juga kondisi dari karyawan itu sendiri (Rivai & Mulyadi, 2009). Banyak sekali karyawan yang akhirnya jatuh performanya dikarenakan motivasi yang diterima tidak sesuai dan juga gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut. Maka perusahaan harus dapat menentukan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam pemberian motivasi

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan haruslah sesuai dengan kebutuhan dan sifat dari karyawan itu sendiri. Kepemimpinan sering kali dipahami sebagai sebuah kekuatan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang karyawan. Maka dari itu gaya

kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin atau manajer sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di perusahaan tersebut.

Disimpulkan dalam beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa untuk mengerti bagaimana cara untuk menepatkan kepemimpinan agar motivasi kerja karyawan dapat bersinergis positif, maka dari itu perlu dilakukan penelitian ini. Seperti yang dilansir dari penelitian terdahulu Normalia Rosalia D.P (2015) yang mengatakan bahwa untuk mengetahui bahwa penelitian ini penting atau tidak harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Dalam penelitian Rosalia D.P ingin mengetahui kira-kira adakah hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja guru di SMK N 1 Juwiring. Serta penelitian dari Agung Dimas (2008) yang dimana meneliti tentang Hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan pada area pelayanan dan jaringan PT. PLN (persero) Distribusi Banten dengan hasil penelitian terdapat hubungan yang kuat pada kedua variabel tersebut. Selain itu juga ada penelitian dari Nurrudin Arraini (2012) Hubungan gaya kepemimpinan partisipatif pemimpin cabang dengan motivasi kerja seluruh karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia yang menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan yang kuat dari gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi karyawan. Tidak lupa juga beberapa penelitian dengan judul yang diawali oleh pengaruh, salah satunya adalah jurnal-jurnal Jurnal penelitian Yayan Alfian Nugraha (2016) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan PT General Finance cabang Serang, Jurnal penelitian oleh Iis Torisa Utami, SE, MM (2016) menyebutkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan

transformatif terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia. Jurnal Penelitian oleh Ika Ainun Rizqiyah, Kusdi Rahardjo, Hamidah Nayati Utami (2013) menjelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif dan gaya orientasi prestasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan. Jurnal penelitian oleh Taruk Todingallo Delvi Awan (2014) dengan judul pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Wijaya Sukses Sejahtera. Semua penelitian diatas menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan yang dianggap dapat mewakili segala rasa keingintahuan penulis, sehingga dapat menafsirkan ada tidaknya hubungan yang ada dan berpengaruh tidaknya bagi perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Hampir semua penelitian terdahulu yang diungkapkan memiliki tingkat alasan yang sama yaitu penelitian ini dirasa penting tergantung dengan kebutuhan perusahaan itu sendiri yang merasa ingin mengetahui dan mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang terjadi di perusahaan atau organisasi tersebut. Akan tetapi penelitian yang memakai dengan dua sampel berbeda untuk penelitian kepemimpinan terhadap motivasi kerja seperti yang digunakan pada penelitian ini sangat jarang dilakukan.

Penelitian dua sampel tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja penting dilakukan untuk menunjang kegiatan bisnis. Hal ini dirasa sangat krusial bagi suatu perusahaan untuk mengetahui kira-kira dalam bentuk apa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang harus diterapkan oleh perusahaan agar

karyawan dapat bekerja dengan baik. Banyak dari suatu perusahaan baru sangat belum mengerti bagaimana pemberian gaya kepemimpinan yang tepat dengan motivasi kerja yang didapat oleh karyawan. Sebagai salah satu contohnya yaitu Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore yang dimana merupakan suatu perusahaan bentukan dari PTPN XII yang masih berusia 1 (satu) tahun ini. Sebagai perusahaan yang baru berusia genap 1 (satu) tahun ini pasti masih meraba – raba masalah bagaimana seharusnya pemimpin perusahaan bersikap yang dimana diberikan agar sesuai dengan motivasi kerja dari karyawan – karyawan kerja yang ada disana.

Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore sebagai perusahaan milik negara yang menjadi pengelola gula di Karangharjo, Glenmore, Banyuwangi. Pemberian motivasi dan juga gaya kepemimpinan yang diterapkan dianggap sangat penting dalam sebuah pengelolaan SDM yang ada. Motivasi yang tepat dianggap sebagai sebuah kelebihan dalam memperbaiki kinerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Akan tetapi melalui segala observasi yang terlihat pada Pabrik Gula Terpadu PT Industri Gula Glenmore tidak dapat dipungkiri bahwa gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh pada karyawan. Hal ini dianggap krusial bagi Pabrik Gula Terpadu Glenmore dalam meningkatkan dan menjaga performa kinerja karyawan. Maka dari itu, Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore berkepentingan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di tempat kerja.

Pemberian motivasi dan juga gaya kepemimpinan yang diterapkan dianggap sangat penting dalam sebuah pengelolaan SDM yang ada. Motivasi yang tepat

dianggap sebagai sebuah hal penting dalam memperbaiki kinerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Akan tetapi melalui segala observasi yang terlihat pada lapangan, tidak dapat dihilangkan bahwa gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh pada karyawan. Hal ini dianggap krusial bagi Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore dalam meningkatkan dan menjaga performa kinerja karyawannya maka dari itu, Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore benar-benar memperhatikan hal tersebut.

Beberapa kutipan wawancarapun telah didapat oleh penulis, dengan mewawancarai direktur pabrik gula terpadu yaitu bapak Ade prasetyo, dimana hasil wawancara tersebut berisi tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dan juga motivasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Ade Prasetyo mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan memiliki sikap yang flexibel, dimana gaya kepemimpinan tidak mengacu pada satu gaya akan tetapi menyesuaikan pada kondisi karyawan. Ade Prasetyo menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berfokus atau berorientasi pada manusia. Hal ini berarti bahwa pemberian keputusan dan kebijakan berorientasi dan mempertimbangkan lebih banyak faktor manusia atau SDM dan tidak semata-mata berorientasi pada tugas. Hal ini membuat adanya lebih keterikatan hubungan kekeluargaan yang terjadi dari perusahaan tersebut. Lalu penulis pun berusaha untuk memperoleh beberapa wawancara dengan karyawan. Diketahui bahwa bapak Budiyono dan bapak Bayu Sanjaya sebagai karyawan memiliki pendapat yang sama akan bentuk motivasi, setelah beberapa pertanyaan masalah motivasi kerja yang didapat dapat disimpulkan oleh penulis bahwa kedua orang tersebut setuju bahwa

keduanya benar-benar memperhatikan jenjang karirnya dan benar-benar memenuhi syarat untuk dapat dikatakan bahwa memiliki motivasi kerja seperti teori motivasi dari MC Leland yang menyebutkan akan 3 kebutuhan.

Motivasi kerja karyawan sangat erat kaitannya dengan tingkat pendidikan, Namun bukan berarti semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan. Ade Prasetyo menjelaskan rata-rata karyawan memiliki jenjang pendidikan yang berbeda mulai dari SMA/SMK sampai dengan Pasca Sarjana. Baik lulusan dengan tingkat pendidikan SMA dan Pasca Sarjana memiliki keinginan atau motivasi untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi dan mendapatkan kompensasi finansial.

Dikarenakan dirasa sangat penting, maka perusahaan juga perlu mencari ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang terjadi dalam perusahaan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Maka dari itu penelitian ini dibuat untuk mengetahui hubungan dari gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja yang di dapat oleh karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Berdasarkan fenomena tersebut maka diambil judul **“HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN DENGAN MOTIVASI KERJA YANG DIDAPAT OLEH KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT INDUSTRI GULA GLENMORE)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka dapat di identifikasikan masalah-masalah yang ada sebagai berikut :

1. Adakah hubungan antara Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin dengan motivasi kerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah dengan adanya fenomena Banyuwangi kota pariwisata ini dapat memberikan gambaran tentang hubungan antara Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja yang didapat oleh Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore, agar dapat menentukan langkah yang diambil untuk memuaskan berbagai pihak karyawan, perusahaan dan mahasiswa. Secara terperinci tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui adakah hubungan antara Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja yang didapat oleh karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Mahasiswa

- 1) Sebagai acuan penelitian terdahulu bagi mahasiswa guna merujuk untuk penelitian yang selanjutnya akan dilakukan.
- 2) Guna menambah wawasan mahasiswa sesuai dengan informasi penelitian yang dilakukan.
- 3) Sebagai satu Tambahan pengetahuan mengenai variabel yang diteliti..

1.4.2. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Khususnya Jurusan Manajemen

- 1) Memberi informasi kepada fakultas mengenai system motivasi yang diterapkan oleh Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.
- 2) Sebagai ajang memperkenalkan hasil luaran mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya kepada Instansi terkait.
- 3) Hasil penelitian dapat digunakan oleh Jurusan Manajemen sebagai rujukan dan evaluasi mengenai kesesuaian dengan materi yang telah di ajarkan.

1.4.3. Bagi Instansi atau Perusahaan yang Bersangkutan

- 1) Sebagai bahan evaluasi bagi sistem yang digunakan oleh perusahaan.
- 2) Sebagai opini, saran dan masukan penyelesaian masalah yang terkait dengan judul penelitian.
- 3) Sebagai penghubung antara instansi atau perusahaan terkait dengan Universitas brawijaya, Fakultas ekonomi dan Bisnis, khususnya Jurusan Manajemen

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Banyak sekali penjelesan penelitian terdahulu yang sangat menambah kelengkapan dari penelitian ini seperti beberapa penelitian-penelitian terdahulu dibawah ini

1. Jurnal penelitian oleh Agung Dimas (2008) ini berjudul Hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan pada area pelayanan dan jaringan PT. PLN (persero) Distribusi Banten. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel X dan motivasi kerja sebagai variabel Y, Penelitian kuantitatif dengan metodi uji korelasional menggunakan uji koefisien *rank spearman*. Dengan koefisien korelasi sebesar 0,981 dengan begitu dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat pada kedua variabel tersebut
2. Nurrudin Arraini (2012) Hubungan gaya kepemimpinan partisipatif pemimpin cabang dengan motivasi kerja seluruh karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia. Gaya kepemimpinan patisipatif dengan motivasi kerja. Penelitian Kuantitatif dengan metode uji korelasional menggunakan uji koefisien korelasi rank spearman. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi kerja

3. Penelitian Fachri Azhar (2009) yang memiliki tujuan penelitian sebagai berikut
- (1) Menganalisis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer dalam organisasi perusahaan, (2) Mengkaji tingkat motivasi kerja karyawan dalam organisasi perusahaan, (3) Mengkaji hubungan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Indofarma (Persero) Tbk. Cikarang Barat, Cibitung-Bekasi, Jawa Barat. Responden dalam penelitian ini berjumlah 30 orang karyawan yang bekerja di perusahaan PT.Indofarma. Responden pun dipilih secara acak (random) dengan pertimbangan banyaknya jumlah karyawan dan sebagai asas keterwakilan dari sejumlah karyawan disana. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah perpaduan metode kuantitatif dan metode kualitatif.
- Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan responden ataupun informan yang terkait dengan penelitian. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan kuesioner terlampir. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi kualitatif yang memperkuat analisis kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer (atasan) cenderung pada gaya kepemimpinan konsultatif, namun pada situasi-situai tertentu atasan juga menerapkan gaya kepemimpinan direktif, partisipatif, dan delegatif. Responden yang menilai atasan mempunyai gaya kepemimpinan konsultatif sebanyak 63,3 persen, sedangkan 20 persen menilai atasan mempunyai gaya kepemimpinan direktif, dan sisanya menilai atasannya bergaya kepemimpinan partisipatif

sebanyak 13,3 persen dan gaya kepemimpinan delegatif empat persen. Tingkat motivasi kerja karyawan tergolong tinggi, yang dilihat bersedianya karyawan untuk bekerja keras, bekerjasama dan bertanggung jawab. Bekerja keras terlihat dari kemauan dari karyawan dalam menerima lemburan dalam bekerja. Kerjasama yang baik antar karyawan terlihat dari saling membantu karyawan jika ada kesulitan dalam bekerja.

4. Jurnal penelitian Yayan Alfian Nugraha (2016) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan PT general finance cabang serang menjelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan; (1) untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada PT General Finance Cabang Serang, (2) untuk mengetahui motivasi kerja karyawan pada PT General Finance Cabang Serang, (3) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT General Finance Cabang Serang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Alat pengumpulan data berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden dengan sampel sebanyak 64 orang karyawan dan daftar wawancara terhadap pimpinan. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis linear sederhana dengan bantuan software SPSS v 20,00 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, hal itu dapat dibuktikan dengan hasil koefisien korelasi sebesar 0,895. Besarnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan dalam menerangkan variabel motivasi kerja sebesar 80,10%, sedangkan sisanya 19,90% adalah

factor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi dengan persamaan regresi yaitu $Y = 11,133 + 1,045 X$, yang artinya jika konstanta sebesar 11,133 artinya jika gaya kepemimpinan nilainya adalah nol maka motivasi kerja senilai 11,133. Koefisien regresi sebesar 1,045 menunjukkan bahwa setiap penambahan 1 persen gaya kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebesar 1,045. Sementara dari hasil perhitungan t hitung menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ($15,799 > 1,66940$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti variabel independen (Gaya Kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Motivasi Kerja).

5. Jurnal penelitian Iis Torisa Utami, SE, MM (2016) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia. Variabel yang menjadi focus dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan hasil penelitian diolah dengan menggunakan program SPSS versi 15.0 Dari hasil uji statistik tersebut dengan menggunakan program SPSS versi 15.0

melalui uji korelasi *Product Moment* dan *Alpha Cronbach* terhadap 26 responden diperoleh hasil uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,822 dan motivasi kerja karyawan sebesar 0,806,

nilai tersebut diatas 0,60 sehingga semua instrument dapat dikatakan handal/reliabel. Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 54,2% dengan taraf signifikansi sebesar $*0,002$, selain itu hasil uji ANOVA diperoleh nilai F hitung sebesar 26,168 dengan tingkat signifikansi $*0,000$. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia.

6. Jurnal Penelitian Ika Ainun Rizqiyah, Kusdi Rahardjo, Hamidah Nayati Utami (2013) menjelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari variabel gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif dan gaya orientasi prestasi secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di PT. Temprina Media Grafika Surabaya. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 130 karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya dengan teknik pengambilan sampel proportional random sampling. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif.

Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3), gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y)

dengan nilai Sig. F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan yang ditentukan sebesar 0,05. Sedangkan untuk uji parsial, variabel X1 nilai Sig.t $0,003 < 0,05$. Variabel X2 dengan nilai signifikan $0,002 < 0,05$. Variabel X3 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Variabel X4 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

7. Jurnal penelitian Taruk Todingallo Delvi Awan (2014) dengan judul pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT wijaya sukses sejahtera menjelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu imbalan kontingen (X1), manajemen eksepsiaktif (X2), dan manajemen eksepsipasif (X3) serta variabel dependen adalah motivasi kerja (Y).

Hasil Analisis dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda menunjukkan persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 9,217 + 1,042 X1 + 0,167 X2 + 0,027 X3$. Imbalan kontingen ($b1=1,042$), manajemen eksepsi aktif ($b2=0,167$), dan manajemen eksepsi pasif ($b3=0,027$). Nilai koefisien korelasi (R) diperoleh sebesar 0,618, hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan Kuatantara variabel kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat berdasarkan interpretasi koefisien korelasi bahwa perhitungan tersebut lebih dari pada interval 0,400 – 0,599, maka keduanya memiliki tingkat hubungan yang sangat kuat. Uji simultan (uji

F) dengan tingkat kepercayaan 95% karyawan pada kantor PT. Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau membuktikan bahwa secara simultan variabel Imbalan Kontingen (X_1), Manajemen eksepsi aktif (X_2), dan manajemen eksepsi pasif (X_3) sebesar 11,541 dengan begitu ($11,541 > 2,76$) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y). Hasil Pengujian dengan Uji t diketahui bahwa indikator imbalan kontingen merupakan indikator yang paling berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Wijaya Sukses Sejahtera Berau. Sehingga membuktikan hipotesis berpengaruh, terhadap motivasi kerja secara bersama-sama diterima (H_0 ditolak dan H_a diterima).

8. Jurnal selanjutnya adalah jurnal penelitian dari Afrizal Fahd Hidayat dan Aditya Wardhana (2017) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan direktur utama terhadap motivasi kerja karyawan pada PT karya kita bandung menjelaskan bahwa Untuk mendorong karyawan agar dapat berprestasi dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan, maka setiap karyawan harus memiliki motivasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan di tempat karyawan bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi positifnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Akan tetapi itu semua tidak akan tercapai tanpa adanya motivator yang kuat dari pihak perusahaan dan terutama pemimpin perusahaan. Kinerja yang baik akan diperoleh bila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal terhadap perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat. Tujuan dari penelitian ini adalah

untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan direktur utama terhadap motivasi kerja karyawan PT. Karya Kita Bandung. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanatori. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 100 responden dengan penentuan sampel menggunakan metode slovin. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Karya Kita Bandung. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 50,1%. Sedangkan 49,9% lainnya merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

Dan ada beberapa Jurnal atau penelitian lain sebagai pendukung dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

9. Penelitian dari Norma Rosalia D.P pada tahun 2015 yang memiliki judul Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja guru di SMK N 1 juwiring ini memiliki konsentrasi variabel terhadap gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja. Populasi penelitian yang diambil peneliti adalah semua guru SMK Negeri 1 Juwiring. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan studi populasi. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan alat ukur psikologis yaitu skala gaya kepemimpinan demokratis dan skala motivasi kerja. Analisis data menggunakan korelasi *product moment*. Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu: (1) Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil $r_{xy} = 0,378$

dengan sig. = 0,001 ($p \leq 0,01$). (2) Kategori gaya kepemimpinan demokratis tergolong tinggi dengan rerata empirik (ME) = 114,75 dan rerata hipotetik (RH) = 87,5. (3) Kategori motivasi kerja tergolong tinggi dengan rerata empirik (ME) = 59,20 dan rerata hipotetik (RH) = 45. (4) sumbangan efektif gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja sebesar 0,143 atau 14,3 %. Hal ini berarti masih terdapat 85,7% dari beberapa variabel lain, selain variabel gaya kepemimpinan demokratis yang mempengaruhi motivasi kerja guru.

10. Jurnal penelitian Yayan Hardiansah dengan judul Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruang dengan Motivasi kerja perawat dirumah sakit umum daerah ambara. Penelitian kuantitatif dengan analisis *bivariate* menggunakan uji *chi square* dan juga uji korelasi *kendals*. Dari hasil uji korelasi *Kendall's* didapat nilai korelasi sebesar $\tau = 0,506$ dengan p-value 0,008. Oleh karena $p\text{-value} = 0,008 < \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak, dan disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja perawat di RSUD Ambarawa
11. Jurnal Penelitian Olyvia Yancomala (2014) Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian korelasional yang melihat hubungan antara dua variabel yaitu “gaya kepemimpinan” sebagai variabel (X) dan variabel “motivasi kerja” sebagai variabel terikat (Y). Penelitian ini akan melihat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat. Populasi penelitian adalah semua Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 117 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 orang.

Menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi kerja adalah signifikan yaitu $r_{hitung} = 0,523 > r_{tabel} = 0,279$ pada taraf kepercayaan 95%. Untuk melihat keberartian hubungan maka dilakukan uji t dengan perolehan data $t_{hitung} = 4,24 > t_{tabel} = 2,000$ pada taraf kepercayaan 95%. Dengan demikian hipotesis yang diuji dapat diterima dalam taraf kepercayaan 95%, artinya hipotesis yang berbunyi terdapat hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pegawai dapat diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera barat.

12. Penelitian dari Delia Yuniarti, Marina Sulistyati, Muhammad Ali Mauludin dengan judul Hubungan Antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai (Case in UPT Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari Subdistrict Malang Regency East Java). Penelitian ini dilaksanakan di UPT Balai Besar Inseminasi Buatan Kecamatan Singosari Kabupaten Malang Jawa Timur, pada bulan Mei sampai Juni 2016. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi pegawai. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei.

Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 32 orang pegawai dari total 100 pegawai, pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Proportional Random Sampling*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode *Rank Spearman* dengan mengacu pada aturan Guilford. Hasil penelitian menunjukkan 1) gaya kepemimpinan kepala BBIB adalah gaya

konsultatif yang termasuk dalam kategori sedang, 2) tingkat motivasi kerja para pegawai di BBIB termasuk dalam kategori sedang, dan 3) terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai dengan koefisien korelasi (R_s) sebesar 0,779

13. Nur Ayu Benasir (2013) menjelaskan tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai pada dinas pendidikan provinsinsi jawa barat, dimana gaya kepemimpinan sebagai variabel X dan motivasi kerja sebagai variabel Y. Metode yang digunakan adalah analisis korelasional dengan uji chi square yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat diantara kedua variabel dengan tingkat koefisien korelasi sebesar 0,656. Dan juga menunjukkan arah yang positif.
14. Meria Kontesa (2014) Dari pengambilan data tanggal 19 Februari 2013 melalui wawancara dengan 12 orang perawat di ruangan yang berbeda, didapatkan 28,6% mengatakan kurang termotivasi dengan gaya kepemimpinan demokratis, 33,3% kurang termotivasi dengan gaya partisipatif, dan 50% kurang termotivasi dengan gaya kepemimpinan otoriter. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat diruang rawat inap RSUD dr. Rasidin Padang Tahun 2013. Jenis penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan pendekatan cross sectional study yang dilakukan pada tanggal 6 sampai 11 Januari 2014 di Ruang Rawat Inap RSUD dr. Rasidin Padang. Jumlah sampel sebanyak 38 orang yang diambil secara total sampling.

Data diolah secara univariat dan bivariat dengan menggunakan chi square. Hasil penelitian didapatkan 20 orang (52,6%) perawat memiliki motivasi yang tinggi, Gaya kepemimpinan kepala ruangan paling banyak adalah demokratis yaitu sebanyak 17 orang (44,7%) dan terdapat hubungan yang bermakna gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD dr. Rasidin Padang. Peneliti menyarankan kepada perawat di RSUD dr. Rasidin Padang agar dapat lebih meningkatkan motivasi perawat pelaksana dalam memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas kepada pasien pada saat bekerja terutama dalam hal membutuhkan tantangan untuk bekerja dengan lebih baik dan merasa bangga bila dapat memberikan pelayanan kepada pasien dengan baik, bagi pimpinan rumah sakit diharapkan dapat mempertahankan gaya kepemimpinan demokratis yang sesuai dengan standar prosedur pelayanan sehingga mampu memenuhi dan mendorong staf melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan baik demi mencapai tujuan yang diinginkan.

15. Retno Widiarini (2017) Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan koordinator UKP dengan motivasi kerja karyawan Puskesmas Sukomoro, menggunakan desain cross sectional. Populasi studi adalah seluruh karyawan UKP meliputi Poli Umum, KIA/KB. Jumlah sampel adalah 35 orang dengan teknik simple random sampling. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar jenis gaya kepemimpinan koordinator UKP di Puskesmas Sukomoro yakni gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 23 responden (65,71%). Tingkat motivasi kerja karyawan Puskesmas Sukomoro

sebanyak 18 responden (51,43%) memiliki motivasi kerja yang tinggi dan 17 responden (48,57%) memiliki motivasi rendah.

Berdasarkan hasil output uji Chi Square diketahui nilai probabilitas (asyp.sig) uji Chi Square sebesar $0,024 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan gaya kepemimpinan koordinator UKP dengan motivasi kerja karyawan Puskesmas Sukomoro Kabupaten Magetan. Hasil output uji koefisien kontingensi sebesar 0,024, yang berarti tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan koordinator UKP dengan motivasi kerja karyawan Puskesmas Sukomoro Kabupaten Magetan sangat rendah.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Agung Dimas (2008)	Hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja karyawan pada area pelayanan dan jaringan PT. PLN (persero) Distribusi Banten	Gaya kepemimpinan Partisipatif & motivasi kerja	Penelitian kuantitatif dengan metodi uji korelasional menggunakan uji koefisien <i>rank spearman</i>	Dengan koefisien korelasi sebesar 0,981 dengan begitu dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat pada kedua variabel tersebut

(bersambung)

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

NO	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2	Nurrudin Arraini (2012)	Hubungan gaya kepemimpinan partisipatif pemimpin cabang dengan motivasi kerja seluruh karyawan pada PT bank rakyat indonesia	Gaya kepemimpinan partisipatif dengan motivasi kerja	Penelitian Kuantitatif dengan metode uji korelasional menggunakan uji koefisien korelasi <i>rank spearman</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi kerja
3	Fachri Azhar (2009)	Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan dalam organisasi perusahaan	Gaya kepemimpinan & motivasi kerja	Penelitian perpaduan antara kuantitatif dengan kualitatif	hasil penelitian, gaya kepemimpinan konsultatif cenderung menghasilkan motivasi kerja yang tinggi di kalangan karyawan. Namun, penerapan gaya kepemimpinan direktif,

(bersambung)

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	Yayan Alfian Nugraha (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan PT General Finance cabang serang	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja	metode deskriptif. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis linear sederhana	terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan,
5	Iis Torisa Utami,SE,MM (2016)	pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan PT Trade Servistama Indonesia	Gaya kepemimpinan Transformasional dan motivasi kerja karyawan	metode kuantitatif melalui uji korelasi <i>Product Moment</i> dan <i>Alpha Cronbach</i> terhadap 26 responden	uji korelasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan

(bersambung)

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
6	Ika Ainun Rizqiyah, Kusdi Rahardjo, Hamidah Nayati Utami (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Temprina Medika Grafika Surabaya	gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3), gaya kepemimpinan orientasi prestasi (X4) terhadap motivasi kerja karyawan (Y	analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F (uji simultan) dan uji t (uji parsial)	terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), gaya kepemimpinan partisipatif (X3), gaya
7	Taruk Todingallo Delvi Awan (2014)	pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan pada PT wijaya sukses sejahtera	kepepmimpinan transaksional dan Motivasi kerja	Uji korelasi product moment, uji regresi linier berganda dan juga uji F	Nilai koefisien korelasi (R) diperoleh sebesar 0,618, menunjukkan terdapat hubungan yang positif

(bersambung)

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8	Afrizal Fahd Hidayat dan Aditya Wardhana (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktur Utama terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Karya Kita Bandung	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan	Metode <i>explanatory research</i> dengan Uji normalitas dan uji Analisis Koefisien Determinasi	variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Karya Kita bandung. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan
9	Norma Rosalia D.P (2015)	Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja guru di SMK N 1 juwiring	Gaya Kepemimpinan demokratis & motivasi kerja	Penelitian kuantitatif dengan teknik analisis <i>product moment</i> dari Pearson dengan menggunakan program SPSS	ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja guru.

(bersambung)

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
10	Yayan Hardiansah (2013)	Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruang dengan Motivasi kerja perawat dirumah sakit umum daerah ambara	Gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja	Penelitian kuantitatif dengan analisis bivariante menggunakan uji chi square dan juga uji korelasi kendals	disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja perawat di RSUD Ambarawa
11	Olyvia Yancomala (2014)	Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat	Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi kerja	Penelitian Kuantitatif dengan pengujian korelasi dengan uji koefisien korelasi dan juga Uji T	terdapat hubungan yang berarti antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat,.

(bersambung)

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
12	Delia Yuniarti, Marina Sulistyati, Muhammad Ali Mauludin (2014)	Hubungan Antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai (Case in UPT Balai Besar Inseminasi Buatan Singosari Subdistrict Malang Regency East Java)	Gaya kepemimpinan & motivasi kerja	Penelitian kuantitatif dengan metode uji korelasional dengan uji koefisien korelasi <i>rank spearman</i>	diartikan bahwa keeratan hubungan dua variabel kuat, hal ini menunjukkan terdapat hubungan yang searah atau positif
13	Nur Ayu Benasir S (2013)	Hubungan Gaya kepemimpinan dengan Motivasi Kerja pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat	Gaya Kepemimpinan & Motivasi Kerja	Penelitian Kuantitatif dengan metode uji korelasional menggunakan uji koefisien korelasi <i>rank spearman</i>	terdapat hubungan yang kuat diantara kedua variabel dengan tingkat koefisien korelasi sebesar 0,656. Dan juga menunjukan arah yang positif

(bersambung)

Tabel 2.1

Peelitihan Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
14	Meria kontesa (2014)	Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan motivasi kerja perawat ruang rawat inap RSUD DR rasidin padang	Gaya kepemimpinan & motivasi kerja	Peneitian kuantitatif dengan metode analisis uji chi square	Hasil penelitian menunjukan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan kepala ruang dengan motivasi kerja perawat
15	Retno widiarini (2017)	Hubungan antara gaya kepemimpinan coordinator UKP dengan motivasi kerja karyawan puskesmas	Gaya kepemimpinan & motivasi kerja	Peneitian kuantitatif dengan metode analisis uji chi square	Hasil penelitian menunjukan adanya hubungan yang lemah antara gaya kepemimpinan coordinator UKP dengan motivasi kerja karyawan puskesmas

Sumber : Data Diolah, 2018

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Hakikat Kepemimpinan

Dalam kehidupan sehari – hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai dengan pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya.

Beberapa ahli berpandangan tentang Pemimpin (Sam, 2016), beberapa diantaranya :

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan**, Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Menurut **Robert Tanembaum**, Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

Menurut **Prof. Maccoby**, Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Pemimpin yang baik untuk masa kini adalah orang yang religius, dalam artian menerima kepercayaan etnis dan moral dari berbagai agama secara kumulatif,

kendatipun ia sendiri mungkin menolak ketentuan gaib dan ide ketuhanan yang berlainan.

Menurut **Lao Tzu**, Pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya bawahan tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut **Davis and Filley**, Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin. Sedangkan menurut **Pancasila**, Pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan kata lain, beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah :

- a. Ing Ngarsa Sung Tuladha : Pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang – orang yang dipimpinnya.
- b. Ing Madya Mangun Karsa : Pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang – orang yang dibimbingnya.
- c. Tut Wuri Handayani : Pemimpin harus mampu mendorong orang – orang yang diasuhnya berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab.

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Dari begitu banyak definisi mengenai pemimpin,

dapat penulis simpulkan bahwa : Pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. *"The art of influencing and directing means such a way to obtain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission"*. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang – orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. Ketiga kata yaitu pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan yang dijelaskan sebelumnya tersebut memiliki keterikatan yang tak dapat dipisahkan. Karena untuk menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, tetapi banyak faktor. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, keterampilan, bakat, sifat – sifatnya, atau kewenangannya yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu :

- a. Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
- b. Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dsb.

2.2.2. Teori Kepemimpinan

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam karya tulis ini akan dibahas tentang teori dan gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain :

A. Teori Kepemimpinan Sifat (Trait Theory)

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang

kemudian teori ini dikenal dengan "*The Greatma Theory*". Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat – sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat – sifat itu antara lain : sifat fisik, mental, dan kepribadian.

Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain :

a. Kecerdasan

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata – rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

b. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

c. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

d. Sikap Hubungan Kemanusiaan

Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya

B. Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi

Berdasarkan penelitian, perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecenderungan kearah 2 hal.

Pertama yang disebut dengan Konsiderasi yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti : membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan. **Kedua** disebut Struktur Inisiasi yaitu Kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat , bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai. Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula.

C. Teori Kewibawaan Pemimpin

Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

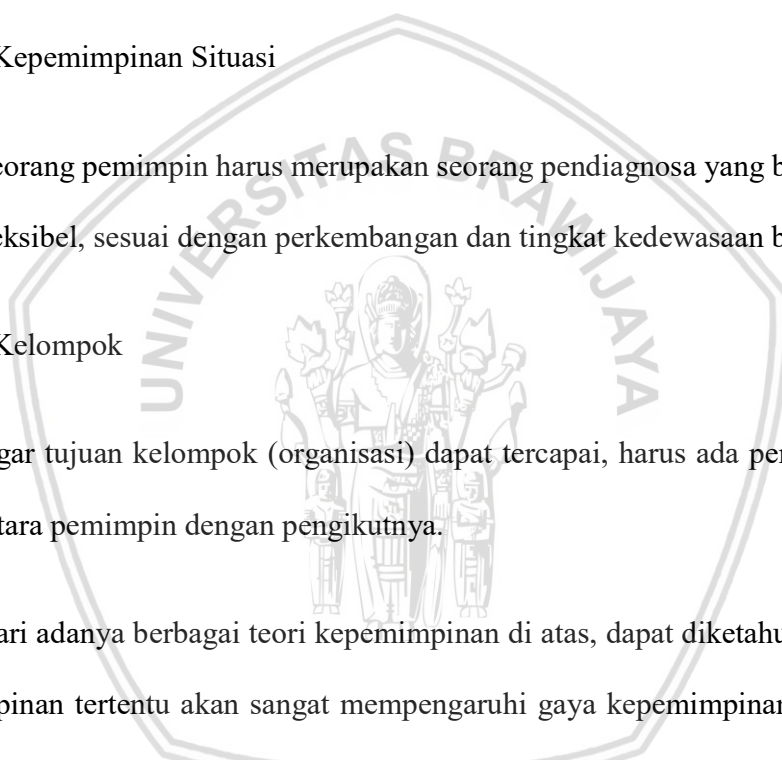
D. Teori Kepemimpinan Situasi

Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

E. Teori Kelompok

Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya.

Dari adanya berbagai teori kepemimpinan di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana



perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya pemimpin dalam memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun nonekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

2.2.3. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin & Bambang Guritno, 2005).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2006). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004). Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- f. Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- b. Dalam menggerakan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik ciri cirinya adalah :

- a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
 - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
 - e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
 - f. Sering bersikap mau tahu
4. Tipe pemimpin yang kharismatik
- Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
5. Tipe pemimpin yang demokratik
- Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis adalah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:
- a. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
 - b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan
 - c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
 - d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Sedangkan Robinss (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika bawahan mengamati perilaku-perilaku tertentu yang melekat pada pemimpin. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Resiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Pemimpin mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan bawahan.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut atau bawahan menuju sasaran yang ditetapkan

dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu pengikut atau bawahan dalam memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Terdapa gaya kepemimpinan lain yang telah di ungkapkan oleh para ahli yaitu :

5. Otokratis

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi

dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

6. Partisipasif

Lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

7. Demokrasi

Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

8. Kendali Bebas

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

Dilihat dari orientasi si pemimpin, terdapat dua gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu gaya konsideral dan struktur, atau dikenal juga sebagai orientasi pegawai dan orientasi tugas. Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa para pemimpin dapat memperoleh hasil dengan tetap membuat orang – orang sibuk dan mendesak bawahan untuk berproduksi.

Pemimpin yang positif, partisipatif dan berorientasi konsiderasi, tidak selamanya merupakan kepemimpinan terbaik. Fiedler telah mengembangkan suatu model pengecualian dari ketiga gaya kepemimpinan diatas, yakni model kepemimpinan kontingensi. Model ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja. Dengan teorinya ini Fiedler ingin menunjukkan bahwa keefektifan ditunjukkan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan 3 variabel yang berkaitan dengan pengikut, tugas dan organisasi. Ketiga variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dengan anggota (*Leader – member relations*), struktur tugas (*task structure*), dan kuasa posisi pemimpin (*Leader position power*). Variabel pertama ditentukan oleh pengakuan atau penerimaan (akseptabilitas) pemimpin oleh pengikut, variabel kedua mencerminkan kadar diperlukannya cara spesifik untuk melakukan pekerjaan, variabel ketiga menggambarkan kuasa organisasi yang melekat pada posisi pemimpin.

Model kontingensi *Fiedler* ini serupa dengan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi

pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menemukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Ludlow dan Panton, 1996, p. 18), masing-masing gaya kepemimpinan ini hanya memadai dalam situasi yang tepat meskipun disadari bahwa setiap orang memiliki gaya yang disukainya sendiri dan sering merasa sulit untuk mengubahnya meskipun perlu.

Banyak studi yang sudah dilakukan untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang. Salah satunya yang terkenal adalah yang dikemukakan oleh Blanchard, yang mengemukakan 4 gaya dari sebuah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara para pemimpin tersebut membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut adalah

a. Directing

Gaya tepat apabila dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf kita belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut. Atau apabila anda berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Kita menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi over-

communicating (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu). Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin memberikan aturan –aturan dan proses yang detil kepada bawahan. Pelaksanaan di lapangan harus menyesuaikan dengan detil yang sudah dikerjakan.

b. Coaching

Pemimpin tidak hanya memberikan detil proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan. Gaya yang tepat apabila staf kita telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini kita perlu memberikan kesempatan kepada bawahan atau pengikut untuk mengerti tentang tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan pengikut atau bawahan.

c. Supporting

Sebuah gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan membantu upaya bawahannya dalam melakukan tugas. Dalam hal ini, pemimpin tidak memberikan arahan secara detail, tetapi tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan dibagi bersama dengan bawahan. Gaya ini akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik – teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan anda. Dalam hal ini kita perlu meluangkan waktu untuk berbincang-bincang, untuk lebih melibatkan pengikut atau bawahan dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran-saran pengikut atau bawahan mengenai peningkatan kinerja.

d. *Delegating*

Sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya *Delegating* akan berjalan baik apabila staf sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga pemimpin dapat melepas karyawan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

Keempat gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, serta sangat tergantung dari lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Maka kemudian timbul apa yang disebut sebagai "*situational leadership*". *Situational leadership* mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan keadaan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Ditengah-tengah dinamika organisasi (yang antara lain diindikasikan oleh adanya perilaku staf / individu yang berbeda-beda), maka untuk mencapai efektivitas organisasi, penerapan keempat gaya kepemimpinan diatas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan situasional *leadership*, sebagaimana telah disinggung di atas. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa untuk dapat mengembangkan gaya kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

Kemampuan analitis (*analytical skills*) yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. **Kemampuan untuk fleksibel** (*flexibility* atau *adaptability skills*) yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya

kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi. **Kemampuan berkomunikasi** (*communication skills*) yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang kita terapkan. Ketiga kemampuan di atas sangat dibutuhkan bagi seorang pemimpin, sebab seorang pemimpin harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*) (Gordon, 1996, p. 314-315).

Peran pertama meliputi :

- a. *Figurehead* Sebagai simbol dari organisasi
- b. *Leader*, Berinteraksi dengan bawahan, memotivasi dan mengembangkannya
- c. *Liaison*, Menjalin suatu hubungan kerja dan menangkap informasi untuk kepentingan organisasi.

Sedangkan peran kedua terdiri dari 3 peran juga yakni :

- a. *Monitor*, Memimpin rapat dengan bawahan, mengawasi publikasi perusahaan, atau berpartisipasi dalam suatu kepanitiaan.
- b. *Disseminator*, Menyampaikan informasi, nilai – nilai baru dan fakta kepada bawahan.
- c. *Spokeman*, Juru bicara atau memberikan informasi kepada orang – orang di luar organisasinya.

Peran ketiga terdiri dari 4 peran yaitu :

- a. *Entrepreneur*, Mendesain perubahan dan pengembangan dalam organisasi.
- b. *Disturbance Handler*, Mampu mengatasi masalah terutama ketika organisasi sedang dalam keadaan menurun.
- c. *Resources Allocator*, Mengawasi alokasi sumber daya manusia, materi, uang dan waktu dengan melakukan penjadwalan, memprogram tugas – tugas bawahan, dan mengesahkan setiap keputusan.
- d. *Negotiator*, Melakukan perundingan dan tawar – menawar.

Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan (1996, p. 156) mengemukakan 3 macam peran pemimpin yang disebut dengan 3A, yakni :

- a. *Alighting*, Menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya.
- b. *Aligning*, Menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama.
- c. *Allowing*, Memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara kerja pekerja itu sendiri.

Jika saja Indonesia memiliki pemimpin yang sangat tangguh tentu akan menjadi luar biasa. Karena jatuh bangun kita tergantung pada pemimpin. Pemimpin memimpin, pengikut mengikuti. Jika pemimpin sudah tidak bisa memimpin dengan baik, cirinya adalah pengikut tidak mau lagi mengikuti. Oleh karena itu kualitas pengikut tergantung kualitas pemimpin . Makin kuat yang memimpin maka makin kuat pula yang dipimpin.

Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaannya, bukan kecerdasannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Maka

jika ingin menjadi pemimpin yang baik jangan pikirkan orang lain, pikirkanlah diri sendiri dulu. Tidak akan bisa mengubah orang lain dengan efektif sebelum merubah diri sendiri. Bangunan akan bagus, kokoh, megah, karena ada pondasinya. Maka sibuk memikirkan membangun umat, membangun masyarakat, merubah dunia akan menjadi omong kosong jika tidak diawali dengan diri sendiri. Merubah orang lain tanpa merubah diri sendiri adalah mimpi mengendalikan orang lain tanpa mengendalikan diri.

2.2.4. Motivasi

Motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri sendiri. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri sendiri.

Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika seseorang memikirkan uang supaya seseorang tidak hidup sengsara, maka disini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Sebaliknya ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan.

1. Menurut Walgito (2002):

Motif berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak atau *to move* yang berarti kekuatan dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif sebagai pendorong tidak berdiri sendiri tetapi saling terkait dengan faktor lain yang disebut dengan motivasi. Menurut Caplin (1993) motif adalah suatu keadaan ketegangan didalam individu yang membangkitkan,

Memelihara dan mengarahkan tingkah laku menuju pada tujuan atau sasaran. Motif juga dapat diartikan sebagai tujuan jiwa yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dan untuk tujuan-tujuan tertentu terhadap situasi disekitarnya (Woodworth dan Marques dalam Mustaqim, 1991). Sedangkan menurut Koontz dalam Moekjizat (1984) motif adalah suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan atau menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan-tujuan tertentu.

2. Menurut Gunarsa (2003):

Terdapat dua motif dasar yang menggerakkan perilaku seseorang, yaitu motif biologis yang berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dan motif sosial yang berhubungan dengan kebutuhan sosial. Sementara Maslow A.H. menggolongkan tingkat motif menjadi enam, yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan kasih sayang, kebutuhan seks, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri (dalam Mahmud, 1990).

Terlepas dari beberapa definisi tentang motif diatas, tentu kita dapat menarik suatu kesimpulan bahwa motif adalah suatu dorongan dari dalam diri individu yang mengarahkan pada suatu aktivitas tertentu dengan tujuan tertentu pula. Sementara itu motivasi didefinisikan oleh Mc. Donald (dalam Hamalik, 1992) sebagai suatu perubahan energi didalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan. Menurutny terdapat tiga unsur yang berkaitan dengan motivasi yaitu:

- a. Motif dimulai dari adanya perubahan energi dalam pribadi, misalnya adanya perubahan dalam sistem pencernaan akan menimbulkan motif lapar.
 - b. Motif ditandai dengan timbulnya perasaan (*afektif arousal*), misalnya karena amin tertarik dengan tema diskusi yang sedang diikuti, maka amin akan bertanya.
 - c. Motif ditandai oleh reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.
3. Menurut Terry (dalam Moekjizat, 1984):

Motivasi adalah keinginan didalam diri individu yang mendorong individu untuk bertindak. Latihan atau kegiatan lainnya yang menimbulkan suatu perubahan secara kognitif, afektif dan psikomotorik pada individu yang bersangkutan.

4. Menurut Chung dan Meggison (Susanto, 2015) adalah:

Motivasi merupakan perilaku yang ditujukan kepada sasaran, motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar

suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan fermormasi pekerjaan)

5. Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (Susanto, 2015) adalah:

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya definisi diatas mempunyai pengertian yang sama, yaitu semuanya mengandung unsur dorongan dan keinginan.

Teori-teori motivasi

1. **Teori Insentif:** Yaitu teori yang mengatakan bahwa seseorang akan bergerak atau mengambil tindakan karena ada insentif yang akan didapatkan. Misalnya, Anda mau bekerja dari pada sampai sore karena seseorang tahu bahwa akan mendapatkan intensif berupa gaji. Jika seseorang tahu akan mendapatkan penghargaan, maka seseorang pun akan bekerja lebih giat lagi. Yang dimaksud insentif bisa *tangible* atau *intangible*. Seringkali sebuah pengakuan dan penghargaan, menjadi sebuah motivasi yang besar.
2. **Dorongan Bilogis:** Dalam hal ini yang dimaksud bukan hanya masalah seksual saja. Termasuk di dalamnya dorongan makan dan minum. Saat ada sebuah pemicu atau rangsangan, tubuh akan bereaksi. Sebagai contoh, saat sedang haus, seseorang akan lebih haus lagi saat melihat segelas sirup dingin kesukaan. Perut akan menjadi lapar saat mencium bau masakan favorit. Bisa dikatakan

ini adalah dorongan fitrah atau bawaan kita sejak lahir untuk mempertahankan hidup dan keberlangsungan hidup.

3. **Teori Hirarki Kebutuhan:** Teori ini dikenalkan oleh Maslow sehingga dikenal hirarki kebutuhan Maslow. Teori ini menyajikan alasan lebih lengkap dan bertingkat. Mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan pengakuan sosial, kebutuhan penghargaan, sampai kebutuhan akan aktualisasi diri.
4. **Takut Kehilangan vs Kepuasan:** Teori ini mengatakan bahwa pada dasarnya ada dua faktor yang memotivasi manusia, yaitu takut kehilangan dan demi kepuasan (terpenuhinya kebutuhan). Takut kehilangan adalah ketakutan akan kehilangan yang sudah dimiliki. Misalnya seseorang yang termotivasi berangkat kerja karena takut kehilangan gaji. Ada juga orang yang giat bekerja demi menjawab sebuah tantangan, dan ini termasuk faktor kepuasan. Konon, faktor takut kehilangan lebih kuat dibanding meraih kepuasan, meskipun pada sebagian orang terjadi sebaliknya.
5. **Kejelasan Tujuan:** Teori ini mengatakan bahwa seseorang akan bergerak jika orang itu memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Dari teori ini muncul bahwa seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi jika memiliki tujuan yang jelas. Sehingga muncullah apa yang disebut dengan *Goal Setting* (penetapan tujuan)

2.2.5. Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar karyawan mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu, 2005). Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan (Umar, 1999). Kemudian Siagian (2002) mengatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin yang setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja. Motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002). Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas, disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

1. Teori-teori Motivasi

Teori motivasi Abraham maslow (Robins, 2006) mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

1. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan: antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Teori McClelland (Robins, 2006) mengatakan 3 poin, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

2. Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian.
3. Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab

Teori X dan Y dari Mc. Gregor, Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Dimerumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X (Robins, 2006) :

1. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.
2. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan

yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya. Anggapan dasar teori Y adalah :

1. Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
3. Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
4. Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

Teori Motivasi dari Herzberg, Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu ”motivasi”. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab (Robins, 2006).

Kelompok faktor kedua adalah ”iklim baik” dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan

mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor "iklim baik" tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor "motivasi".

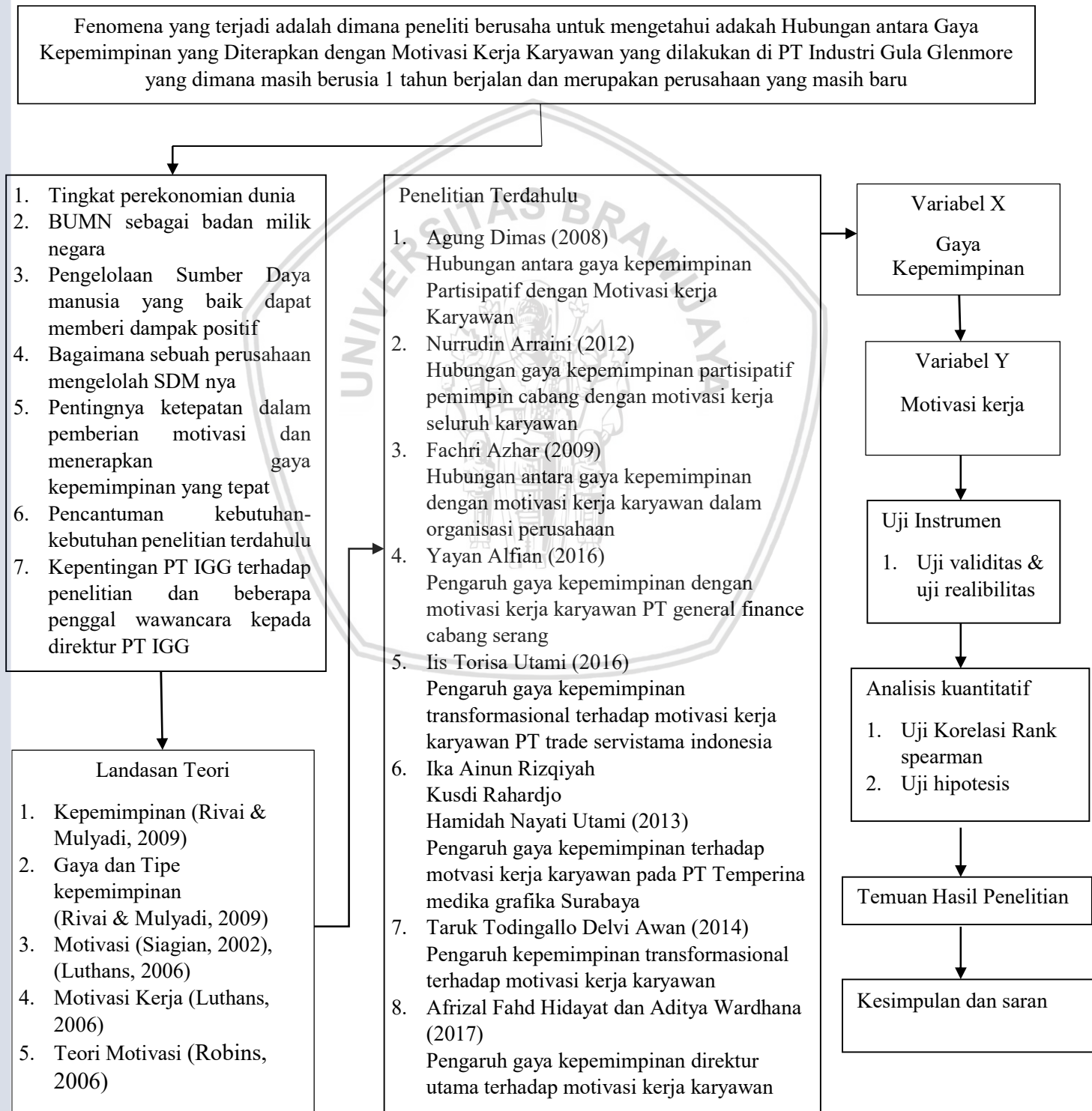
Teori ERG Aldefer, Teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (*Relatedness*) (R), dan pertumbuhan (*Growth*) (G). Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. (Robins, 2006)

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.1

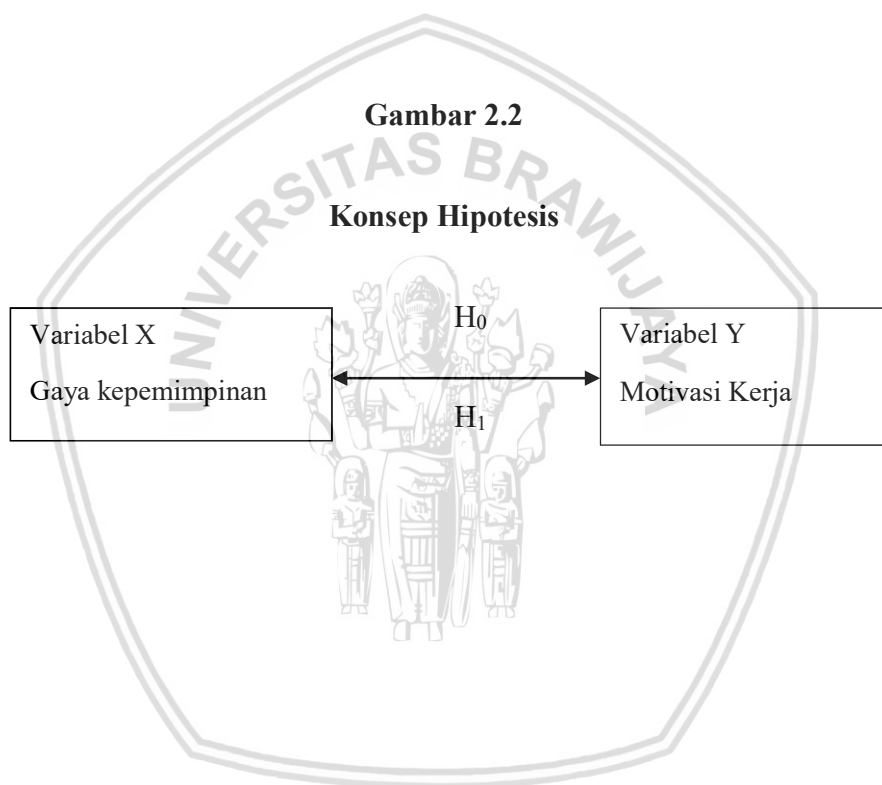
Kerangka Pikir Penelitian



2.4. Konsep Hipotesis

H_0 = Gaya kepemimpinan yang diterapkan berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

H_1 = Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Explanatory research di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore Banyuwangi dengan melakukan survei terhadap sumberdaya manusia sebagai karyawan di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Objek yang diteliti adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*), Sebuah penelitian eksplanatori menurut Singarimbun (Singarimbun & Effendi, 1995) merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dengan pengujian hipotesa. Di dalam penelitian eksplanatori, pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta mengenai fenomena-fenomena yang ada di dalam obyek penelitian dan mencari keterangan secara aktual dan sistematis

3.2. Sifat penelitian

Penelitian ini sendiri bersifat orisinil dengan memakai gaya kepemimpinan sebagai variabel X dan motivasi kerja sebagai variabel Y.

3.3. Lokasi dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore selama kurang lebih 1 bulan mulai dari bulan Juni sampai bulan Juli 2017.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore dengan jumlah 190 orang akan tetapi hanya akan di ambil dengan perbandingan 1:4 dengan kategori yang masuk dalam golongan manajer atas dan manajer menengah dengan jumlah 20 orang dan juga staff karyawan yang ada di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore sejumlah 80 orang.

3.4.2. Teknik Penentuan Besar Sampel

Teknik yang digunakan dalam penentuan besar sampel adalah metode *Proportionate stratified random sampling* dengan mengambil 50% dari 170 jumlah karyawan yang ada dan kepada manajer *top* dan *middle* menggunakan semua jumlah manajer atas dan tengah sejumlah 20 orang.

$$N = 170 \times 50\% = 85 \text{ sampel untuk karyawan}$$

Akan tetapi untuk mengikuti perbandingan 1:4 maka hanya mengambil sejumlah 80 kuisioner yang berasal dari karyawan dan menyimavn 5 kuisioner lainnya untuk cadangan.

3.4.3. Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan metode *Proportionate stratified random sampling* dalam penentuan sumber informasi dengan pertimbangan adalah karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore yang berhubungan dengan pemimpin perusahaan, yaitu Manajer atas dan Manajer menengah. *Proportionate stratified random sampling* biasa digunakan pada populasi yang mempunyai susunan bertingkat atau berstrata. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Istijanto, 2006), Misalnya dalam penelitian ini ditentukan bahwa populasi penelitiannya di bagi berdasarkan jabatan yang dimana terdiri dari manajer *middle* sampai *top* dan juga karyawan biasa yang ada. Jadi sampel yang diambil dikelompokkan berdasarkan jabatan yang dimiliki dan diambil secara proporsional dengan perbandingan 1:4

3.5. Jenis dan Metode pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya (Istijanto, 2006). Pengumpulan data primer diantaranya adalah dengan teknik kuesioner. Sebuah kuesioner yang didapat dari hasil pengisian kuesioner yang berisi pertanyaan seputar motivasi dan gaya kepemimpinan di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur-literatur yang terkait topik penelitian. Data sekunder pada penelitian ini berasal dari studi literatur berupa

tulisan laporan, pedoman, peraturan, dan sumber-sumber lain yang menunjang laporan penelitian.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah berupa kuesioner, yang diberikan kepada karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Kuesioner yang digunakan berisi beberapa butir pertanyaan mengenai motivasi dan gaya kepemimpinan di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore. Pertanyaan yang diajukan diantaranya hubungan atasan dan bawahan, hubungan sesama rekan kerja, peraturan dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja, cara mengambil keputusan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerjasama dengan Bawahan, sikap dan pembawaan diri di depan karyawan. Penelitian ini diprioritaskan untuk melihat hubungan antara Gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja yang didapat oleh karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

3.6. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel

dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Motivasi Kerja (Y). Motivasi kerja didefinisikan sebagai upaya atau bentuk usaha dalam memberi dorongan kepada seseorang agar dapat bekerja dengan lebih baik sesuai dengan yang di inginkan oleh perusahaan tersebut.

Indikator dari variabel yang diteliti saat ini adalah :

A. **Teori McClelland** (Robins, 2006) dengan Item-item pertanyaannya adalah

- a. Kebutuhan akan prestasi, dengan item pengukurannya adalah:
 - i. Responden memiliki dorongan untuk dapat mengungguli
 - ii. Responden memiliki keinginan untuk memiliki minimal 2 prestasi dalam bidang yang ia kerjakan
 - iii. Responden memandang prestasi sebagai jalan utama kesuksesan
- b. Kebutuhan akan kekuasaan, dengan item pengukurannya adalah:
 - i. Kenaikan jabatan membuat seseorang makin bersemangat dalam bekerja
 - ii. Jabatan anda menentukan gaya bersikap anda
 - iii. Berusaha untuk menjadi orang yang berpengaruh dalam kelompok
- c. Kebutuhan akan afiliasi, dengan item pengukurannya adalah:
 - i. Saya ingin memiliki hubungan yang baik dengan seluruh rekan kerja dalam organisasi

- ii. Saya ingin memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya
- iii. Saya membantu teman kerja agar tetap memiliki hubungan yang baik dengan teman kerja.

B. Teori X dan Y dari Mc. Gregor (Robins, 2006), dengan Item-item pertanyaannya adalah

- a. Karyawan tipe X, dengan ítem pengukurannya adalah:
 - i. Membutuhkan dorongan dalam mengerjakan ssesuatu
 - ii. Tidak memiliki motivasi kuat untuk mengerjakan sesuatu
 - iii. Lebih suka di bimbing dari pada membimbing
 - iv. Perlu di awasi dengan ketat dalam bekerja
 - v. Memerlukan ancaman sanksi agar dapat bekerja lebih baik
 - vi. Tidak menyukai dengan tanggung jawab
- b. Karyawan tipe Y, dengan ítem pengukurannya adalah:
 - i. Tidak membutuhkan dorongan dalam mengerjakan segala sesuatunya
 - ii. Memiliki motivasi yang kuat agar dapat menyelesaikan sesuatu
 - iii. Lebih suka membimbing dari pada di bimbing
 - iv. Dapat bekerja tanpa harus di awasi dengan ketat
 - v. Dengan kemauan sendiri dapat bekerja lebih baik dan mandiri
 - vi. Sangat menyukai pemberian tanggung jawab sebagai bentuk penghargaan

2. Variabel bebas (*Independent Variabel*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan (X). Gaya kepemimpinan sendiri di definisikan sebagai suatu cara atau gaya seseorang dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi yang dikelola.

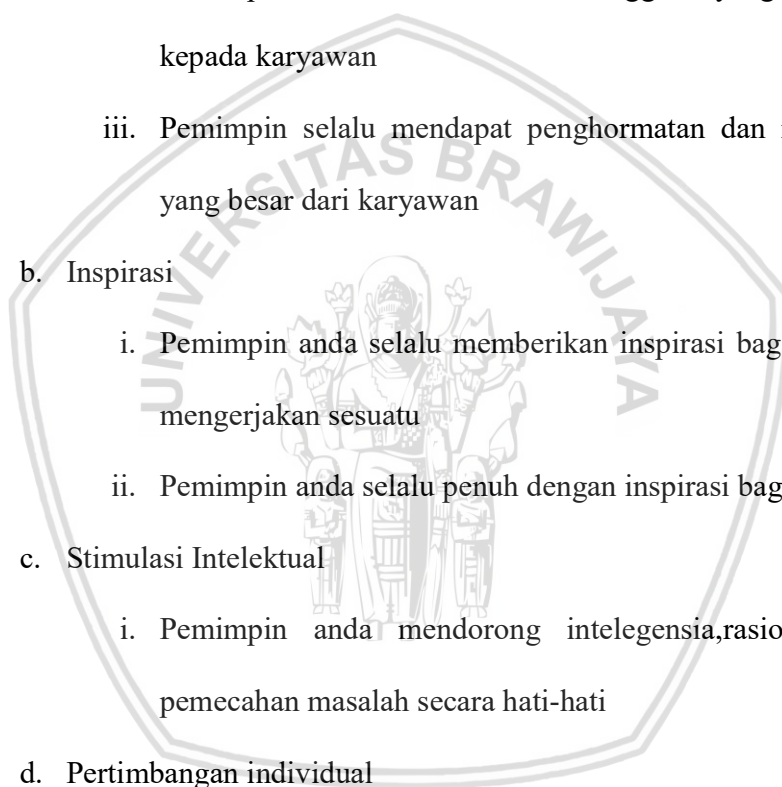
Indikator dari variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

A. Gaya kepemimpinan transaksional (Rivai & Mulyadi, 2009), dengan Item-item pertanyaannya adalah:

- a. Imbalan Kontingen
 - i. Adanya imbalan atau penghargaan berdasarkan prestasi
 - ii. Pemimpin selalu menjanjikan imbalan bagi kinerja baik karyawan
 - iii. Pemimpin mengapresiasi kinerja karyawan
- b. Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif dan Pasif)
 - i. Pemimpin menempuh segala tindakan perbaikan yang diperlukan dari penyimpangan aturan atau standart yang ada
 - ii. Pemimpin mengintervensi hanya jika estándar tidak dipenuhi
- c. Laissez- Faire
 - i. Pemimpin terkadang melepas tanggung jawab yang ada
 - ii. Pemimpin seringkali menghindari dalam pembuatan keputusan

B. Gaya kepemimpinan Transformasional (Rivai & Mulyadi, 2009), dengan Item-item pertanyaannya adalah:

- a. Kharisma
 - i. Pemimpin selalu memberikan visi misi yang jelas bagi karyawan
 - ii. Pemimpin menanamkan rasa kebanggaan yang amat dalam kepada karyawan
 - iii. Pemimpin selalu mendapat penghormatan dan rasa percaya yang besar dari karyawan
- b. Inspirasi
 - i. Pemimpin anda selalu memberikan inspirasi bagi anda dalam mengerjakan sesuatu
 - ii. Pemimpin anda selalu penuh dengan inspirasi bagi anda
- c. Stimulasi Intelektual
 - i. Pemimpin anda mendorong intelegensi,rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
- d. Pertimbangan individual
 - i. Pemimpin anda memberikan perhatian pribadi kepada anda
 - ii. Pemimpin anda melayani karyawan secara pribadi dan tidak selalu terkait hal-hal yg berhubungan dengan organisasi
 - iii. Pemimpin anda tidak pernah lela dalam memberi nasihat dan pelatihan



Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Rincian Indikator	Item
Gaya kepemimpinan (X)	Gaya kepemimpinan transaksional (X1) (Rivai & Mulyadi, 2009)	a. Imbalan Kontingen	i. Adanya imbalan atau penghargaan berdasarkan prestasi ii. Pemimpin selalu menjanjikan imbalan bagi kinerja baik karyawan iii. Pemimpin mengapresiasi kinerja karyawan
		b. Manajemen berdasarkan pengecualian (aktif dan Pasif)	i. Pemimpin menempuh segala tindakan perbaikan yang diperlukan dari penyimpangan aturan atau standart yang ada ii. Pemimpin mengintervensi hanya jika estándar tidak dipenuhi
		c. Laissez- Faire	i. Pemimpin terkadang melepas tanggung jawab yang ada ii. Pemimpin seringkali menghindari dalam pembuatan keputusan

(bersambung)

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Indikator	Rincian Indikator	Item
	Gaya kepemimpinan Transformasional (X2) (Rivai & Mulyadi, 2009)	a. Kharisma	i. Pemimpin selalu memberikan visi misi yang jelas bagi karyawan ii. Pemimpin menanamkan rasa kebanggaan yang amat dalam kepada karyawan iii. Pemimpin selalu mendapat penghormatan dan rasa percaya yang besar dari karyawan
		b. Inspirasi	i. Pemimpin anda selalu memberikan inspirasi bagi anda salam mengerjakan sesuatu ii. Pemimpin anda selalu penuh dengan inspirasi bagi anda
		c. Stimulasi Intelektual	i. Pemimpin anda mendorong intelegensia,rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
		d. Pertimbangan individual	i. Pemimpin anda memberikan perhatian pribadi kepada anda

(bersambung)

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Indikator	Rincian Indikator	Item
			<p>ii. Pemimpin anda melayani karyawan secara pribadi dan tidak selalu terkait hal-hal yg berhubungan dengan organisasi</p> <p>iii. Pemimpin anda tidak pernah lela dalam memberi nasihat dan pelatihan</p>
Motivasi Kerja (Y)	Teori McClelland (Y1) (Robins, 2006)	a. Kebutuhan akan prestasi, dengan item pengukurannya adalah:	<p>i. Responden memiliki dorongan untuk dapat mengungguli</p> <p>ii. Responden memiliki keinginan untuk memiliki minimal 2 prestasi dalam bidang yang ia kerjakan</p> <p>iii. Responden memandang prestasi sebagai jalan utama kesuksesan</p>

(bersambung)

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Indikator	Rincian Indikator	Item
		b. Kebutuhan akan kekuasaan, dengan ítem pengukurannya adalah:	<p>vii. Kenaikan jabatan membuat seseorang makin bersemangat dalam bekerja</p> <p>viii. Jabatan anda menentukan gaya bersikap anda</p> <p>ix. Berusaha untuk menjadi orang yang berpengaruh dalam kelompok</p>
		c. Kebutuhan akan afiliasi, dengan ítem pengukurannya adalah:	<p>i. Saya ingin memiliki hubungan yang baik dengan seluruh rekan kerja dalam organisasi</p> <p>ii. Saya ingin memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya</p> <p>ii. Saya membantu teman kerja agar tetap memiliki hubungan yang baik dengan teman kerja</p>

(bersambung)

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Indikator	Rincian Indikator	Item
	Teori X dan Y dari Mc. Gregor (Y2) (Robins, 2006)	a. Karyawan tipe X	<ul style="list-style-type: none"> i. Membutuhkan dorongan dalam mengerjakan sesuatu ii. Tidak memiliki motivasi kuat untuk mengerjakan sesuatu iii. Lebih suka di bimbing dari pada membimbing iv. Perlu di awasi dengan ketat dalam bekerja v. Memerlukan ancaman sanksi agar dapat bekerja lebih baik vi. Tidak menyukai dengan tanggung jawab
		b. Karyawan tipe Y	<ul style="list-style-type: none"> i. Tidak membutuhkan dorongan dalam mengerjakan segala sesuatunya ii. Memiliki motivasi yang kuat agar dapat menyelesaikan sesuatu

(bersambung)

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel (lanjutan)

Variabel	Indikator	Rincian Indikator	Item
			iii. Lebih suka membimbing dari pada di bimbing iv. Dapat bekerja tanpa harus diawasi dengan ketat v. Dengan kemauan sendiri dapat bekerja lebih baik dan mandiri vi. Sangat menyukai pemberian tanggung jawab sebagai bentuk penghargaan

Sumber: Data diolah, 2017

3.7. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan analisis penelitian korelasi untuk mengetahui gambaran secara umum kendala dan upaya-upaya yang menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan di Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

Penelitian korelasi atau korelasional adalah suatu penelitian untuk mengetahui hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak terdapat manipulasi variabel (Faenkel

dan Wallen, 2008). Adanya hubungan dan tingkat variabel ini penting karena dengan mengetahui tingkat hubungan yang ada, peneliti akan dapat mengembangkannya sesuai dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian ini biasanya melibatkan ukuran statistik/tingkat hubungan yang disebut dengan korelasi (Mc Millan dan Schumacher, dalam Syamsuddin dan Vismaia, 2009). Penelitian korelasional menggunakan instrumen untuk menentukan apakah, dan untuk tingkat apa, terdapat hubungan antara dua variabel atau lebih yang dapat dikuantitatifkan.

Menurut Gay dalam Sukardi (2004:166) penelitian korelasi merupakan salah satu bagian penelitian *ex-postfacto* karena biasanya peneliti tidak memanipulasi keadaan variabel yang ada dan langsung mencari keberadaan hubungan dan tingkat hubungan variabel yang direfleksikan dalam koefisien korelasi. Selanjutnya, Fraenkel dan Wallen (2008:329) menyebutkan penelitian korelasi ke dalam penelitian deskripsi karena penelitian tersebut merupakan usaha menggambarkan kondisi yang sudah terjadi. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menggambarkan kondisi sekarang dalam konteks kuantitatif yang direfleksikan dalam variabel.

Penelitian korelasional dilakukan dalam berbagai bidang diantaranya pendidikan, sosial, maupun ekonomi. Penelitian ini hanya terbatas pada panafsiran hubungan antarvariabel saja tidak sampai pada hubungan kausalitas, tetapi penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk diajadi penelitian selanjutnya seperti penelitian eksperimen (Emzir, 2009:38). Menurut Sukardi (2004:166) penelitian korelasi mempunyai tiga karakteristik penting untuk para peneliti yang hendak menggunakannya. Tiga karakteristik tersebut adalah sebagai berikut.

1. Penelitian korelasi tepat jika variabel kompleks dan peneliti tidak mungkin melakukan manipulasi dan mengontrol variabel seperti dalam penelitian eksperimen.
2. Memungkinkan variabel diukur secara intensif dalam setting (lingkungan) nyata.
3. Memungkinkan peneliti mendapatkan derajat asosiasi yang signifikan.

Tujuan penelitian korelasional menurut Suryabrata (dalam Abidin, 2010) adalah untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi.

1) Validitas

Validitas adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas item/butir.

2) Reliabilitas

Reliabel artinya dapat dipercaya. Suatu tes dikatakan mempunyai taraf reliabilitas yang tinggi jika tes tersebut dapat memberikan hasil yang tetap apabila diteskan berulang-ulang.

Skala pengukuran yang digunakan Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap atau pendapat seseorang atau kelompok mengenai sebuah peristiwa atau fenomena sosial, berdasarkan definisi operasional yang telah ditetapkan oleh peneliti. Skala ini merupakan suatu skala psikometrik yang biasa diaplikasikan dalam angket dan paling sering digunakan untuk riset yang berupa survei, termasuk dalam penelitian survei deskriptif (Istijanto, 2006). Pada penelitian ini dilakukan pembobotan pada faktor-faktor motivasi maupun gaya kepemimpinan dengan skala interval yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 3.2.

Skala Likert dan Bobot Nilai Jawaban Responden

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Selalu	5
Sering	4
Kadang-kadang	3
Pernah	2
Tidak pernah	1

Sumber : (Istijanto, 2006)

Jawaban yang telah diberikan bobot, kemudian dijumlahkan untuk setiap responden guna dijadikan skor penilaian terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Data dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan program komputer *SPSS 16.0 for Windows (Spread sheet for statistic)* dengan model uji

korelasi *Rank Spearman*. Analisa digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antar (variabel X) Gaya kepemimpinan yang diterapkan. dengan variabel (variabel Y) Motivasi kerja yang didapat karyawan.

3.8. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

H_0 = Gaya kepemimpinan yang diterapkan berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

H_1 = Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

Keputusan pengujian adalah sebagai berikut:

1. jika nilai $\text{sig} < 0,05$ maka terima H_0 , artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. jika nilai $\text{sig} > 0,05$, maka tolak H_0 atau terima H_1 , artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan.

Koefisien korelasi *Rank Spearman* (r_{xy}) menunjukkan kuat tidaknya antara indikator x terhadap variabel X dengan indikator y terhadap variabel Y maupun variabel X terhadap variabel Y (Istijanto, 2006) sehingga digunakan batasan koefisien korelasi untuk mengkategorikan nilai r. Kriteria pengukuran dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3

Kriteria Pengukuran Koefisien Korelasi

Kisaran	Kriteria
0 – 0,199	menunjukkan tidak adanya hubungan atau lemah sekali
0,200 – 0,399	menunjukkan hubungan yang lemah atau rendah
0,400 – 0,699	menunjukkan hubungan yang cukup berarti.
0,700 – 0,899	menunjukkan hubungan yang kuat atau tinggi.
0,900 – 1	menunjukkan hubungan yang sangat tinggi atau sangat kuat sekali dan dapat diandalkan.

Sumber : (Istijanto, 2006)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Sekilas Gambaran PT INDUSTRI GULA GLENMORE

PT industry Gula Glenmore (PT IGG), merupakan anak perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) 90% dan beberapa dewan komisaris 10%, dibentuk berdasarkan Surat Menteri BUMN No. S-684/MBU/2012, tanggal 28 November 2012, dan No. S-491/MBU/2013, tanggal 31 Juli 2013.

Tugas utama PT IGG adalah melaksanakan pembangunan dan pengelolaan Pabrik Gula Terpadu Glenmore yang berkapasitas 6.000 TCD (*expandible* 8000 TCD) diatas sebagian lahan milik PTPN XII (Persero) seluas 102,4 Ha yang di *inberg* kan pada PT IGG yang berlokasi di desa karangharjo, kecamatan Glenmore, kabupaten Banyuwangi.

Bahan baku utama tebu akan di pasok sepenuhnya oleh kebun – kebun penanam tebu milik PTPN XII (Persero) yang ada di wilayah kabupaten Banyuwangi. Dari Pabrik Gula Terpadu ini akan di produksi gula putih premium, daya listrik, bio ethanol, pupuk organik dan pakan ternak.

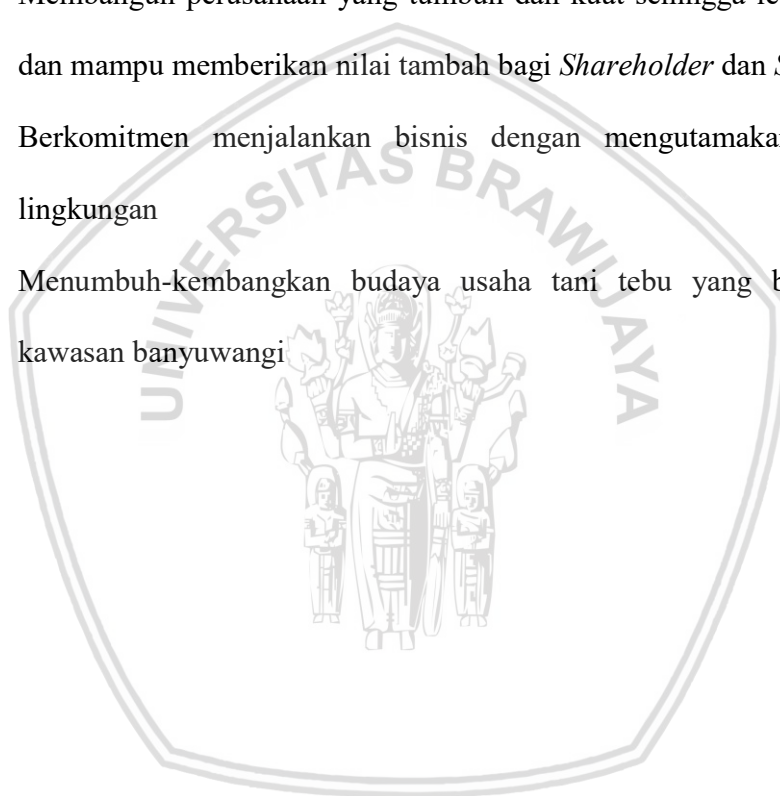
4.1.2. Visi dan Misi

➤ **Visi**

- Menjadi perusahaan Industri gula modern terpadu

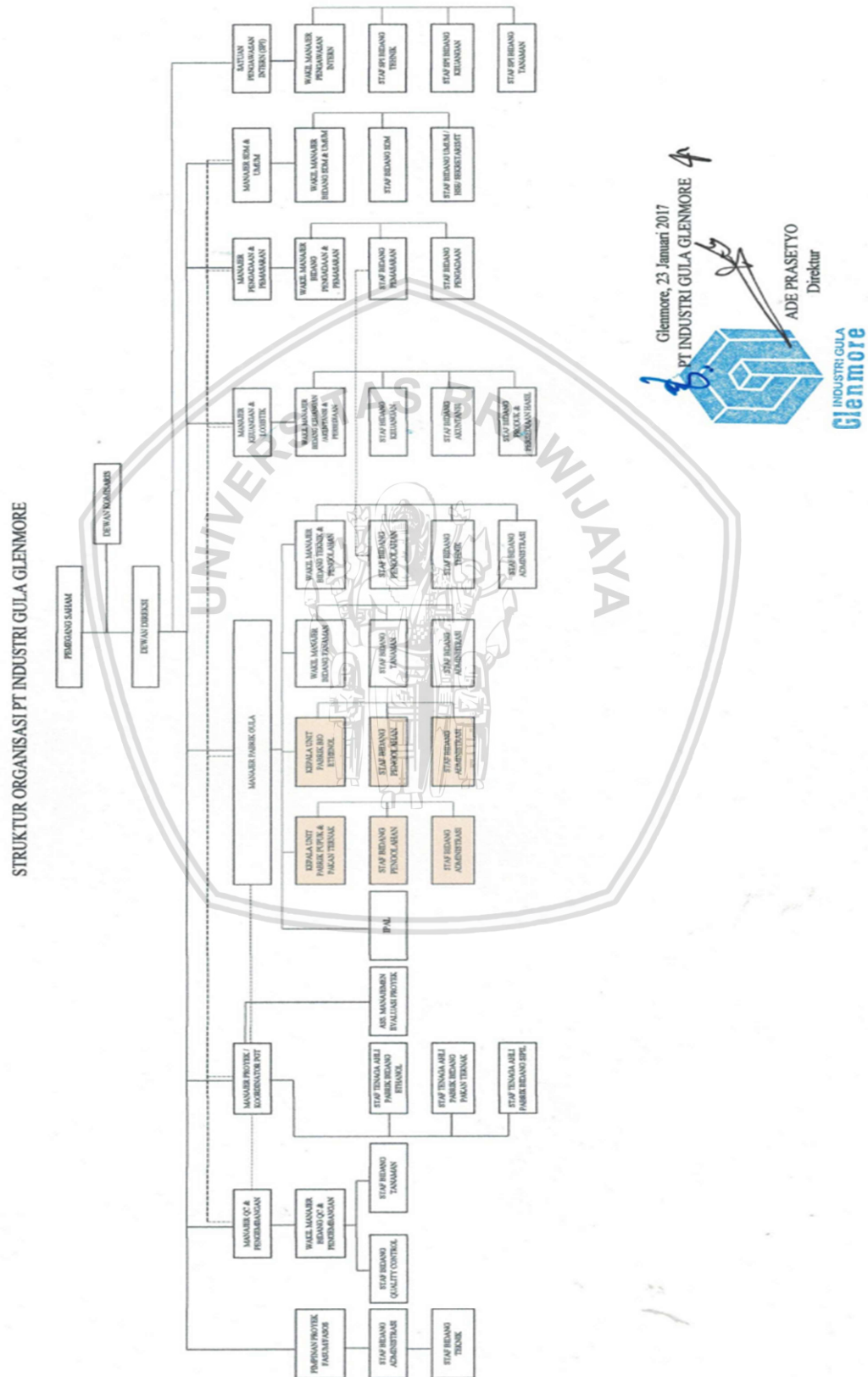
➤ **Misi**

- Memproduksi gula dan produk turunannya dengan mutu tinggi
- Membangun perusahaan yang tumbuh dan kuat sehingga lebih bermakna dan mampu memberikan nilai tambah bagi *Shareholder* dan *Stakeholder*
- Berkomitmen menjalankan bisnis dengan mengutamakan kelestarian lingkungan
- Menumbuh-kembangkan budaya usaha tani tebu yang berkualitas di kawasan banyuwangi



4.1.3. Struktur Organisasi

Gambar 4.2



Sumber: PT IGG , Juni 2017

4.2. Deskripsi karakter responden

Responden untuk penelitian ini dibagi atas 2 golongan yang disesuaikan dengan sampel yang dipilih. Dipilih 20 orang Manajer *Top* dan Manajer *Middle* untuk mengisi kuisioner dengan variabel gaya kepemimpinan. Untuk kuisioner yang kedua dengan variabel motivasi kerja di pilih 50% dari jumlah karyawan yang tidak termasuk manajer *top* dan *middle* sehingga di dapat sejumlah 85 orang. Akan tetapi untuk menyeimbangkan antara kedua sampel tersebut, maka penulis hanya mengambil 80 kuisioner dari 85 kuisioner yang didapat. Di perhitungkan bahwa mengambil kemungkinan dengan perbandingan ($20 : 80 = 1 : 4$) yang di anggap dapat menjadi perhitungan yang lebih reliabel.

4.2.1. Berdasarkan status pernikahan

Berdasarkan jumlah menikah, penulis menggabungkan kedua sampel sehingga menjadi sejumlah 100 responden. Diketahui bahwa 56 orang sudah menikah dan jumlah 44 belum menikah. Jadi dengan presentase yang menikah 56% dan yang belum menikah 44%. Tercatat secara bentuk table dibawah.

Tabel 4.1

Responden berdasarkan status pernikahan

Status	Jumlah	Presentase
Menikah	56	56%
Belum menikah	44	44%
Jumlah	100	100%

Sumber: PT IGG , Juni 2017

4.2.2. Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia pembagian usia yang terjadi sangatlah beragam. Maka dibuatlah table dengan golongan umur yang dikelompokkan secara interval usia 5 tahunan. Maka dimulai dengan usia termuda adalah dalam *Range* 20 tahun.

Berarti dimulai dengan *range* :

- 20 – 25 tahun sejumlah 43 orang, presentase 43%
- 26 – 30 tahun sejumlah 32 orang, presentase 32%
- 31 – 35 tahun sejumlah 5 orang, presentase 5%
- 36 – 40 tahun sejumlah 0 orang, presentase 0%
- 40 – 45 tahun sejumlah 13 orang, presentase 13 %
- 45 – 50 tahun sejumlah 7 orang, presentase 7%

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

Range	Jumlah	presentase
20 – 25	43	43%
26 – 30	32	32%
31 – 35	5	5%
36 – 40	0	0%
40 – 45	13	13%
45 – 50	7	7%
Jumlah	100	100%

Sumber: PT IGG , Juni 2017

4.2.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan karyawan dan manajer di PT IGG sangat bervariasi. Akan tetapi untuk staff karyawan didominasi dengan lulusan SMA. Akan tetapi ada juga yang lulusan S1 sampai dengan lulusan S2. Pembagian jumlah nya akan dimulai dengan golongan SMA sampai dengan lulusan S3 yang adalah direktur dari PT IGG itu sendiri.

Perhitungannya seperti :

- SMA = 72 orang = 72%
- DIII = 3 orang = 3%
- S1 = 18 orang = 18%
- S2 = 6 orang = 6%
- S3 = 1 orang = 1%

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Usia	Jumlah	Presentase
SMA	72	72%
DIII	3	3%
S1	18	18%
S2	6	6%
S3	1	1%
Jumlah	100	100%

Sumber: PT IGG , Juni 2017

4.3. Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden merupakan uraian tentang jawaban hasil penyebaran kuesioner sehingga dapat diketahui tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan hasil distribusi frekuensi dari 20 responden yang merupakan Manajer Top dan Manajer Middle PT IGG dan 80 responden yang merupakan Manajer Low dan beberapa staff PT IGG. Berikut adalah hasil analisis secara deskriptif mengenai variabel Gaya Kepemimpinan (X), dan Motivasi Kerja (Y) berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden melalui kuisiomer. Selain itu, untuk menentukan kriteria jawaban responden diperlukan interpretasi skor nilai rata – rata. Sebagai berikut:

Tabel 4.4

Pedoman Interpretasi Nilai Mean Jawaban Responden

Skor Rata-Rata	Keterangan
1- 1,8	Jelek/ Tidak Penting
> 1,8 - 2,6	Kurang/ Rendah
> 2,6 – 3,4	Cukup/ Sedang
> 3,4 - 4,2	Bagus/ Penting/ Baik
> 4,2 - 5	Sangat Bagus Sangat Penting/ Sangat Baik

Sumber : Noermijati, 2011

4.3.1. Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Variabel Gaya Kepemimpinan di ukur oleh 2 indikator yaitu gaya kepemimpinan traksaksional dan gaya kepemimpinan transformasional dan dalam setiap indicator di ukur oleh beberapa instrument kuisioner seperti yang di tampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.5

Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

No	Item	Jawaban Responden										TOTAL		MEAN
		Selalu		Sering		Kadang2		Pernah		Tidak Pernah				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Gaya Kepemimpinan Traksaksional														3,57
1	X1	17	85	3	15	0	0	0	0	0	0	20	100	4,85
2	X2	10	50	5	25	2	10	1	5	2	10	20	100	4
3	X3	16	80	2	10	2	10	0	0	0	0	20	100	4,7
4	X4	9	45	6	30	5	25	0	0	0	0	20	100	4,2
5	X5	7	35	4	20	8	40	1	5	0	0	20	100	3,85
6	X6	2	10	0	0	2	10	5	25	11	55	20	100	1,85
7	X7	1	5	0	0	2	10	3	15	14	70	20	100	1,55
Gaya kepemimpinan transformasional														4,26
8	X8	19	95	1	5	0	0	0	0	0	0	20	100	4,95
9	X9	10	50	7	35	3	15	0	0	0	0	20	100	4,35
10	X10	11	55	7	35	2	10	0	0	0	0	20	100	4,45
11	X11	7	35	3	15	10	50	0	0	0	0	20	100	3,85
12	X12	8	40	7	35	4	20	0	0	1	5	20	100	4,05
13	X13	12	60	6	30	2	10	0	0	0	0	20	100	4,5
14	X14	4	20	9	45	6	30	1	5	0	0	20	100	3,8
15	X15	7	35	4	20	8	40	1	5	0	0	20	100	3,85
16	X16	13	65	6	30	1	5	0	0	0	0	20	100	4,6
Rata - Rata (Mean)														3,96

Sumber: Data primer diolah , 2017

Tabel membuktikan bahwa analisis penelitian adalah deskripsi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai rata – rata 3,96 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan responden ternilai “Baik”. Dengan indikator nilai rata – rata 4,26 membuat indikator gaya kepemimpinan Transformasional menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan indikator gaya kepemimpinan transaksional menjadi indikator terendah dengan jumlah rata – rata 3,57. Dari sini bias diambil pula kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

4.3.2. Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Y)

Variabel Motivasi Kerja di ukur oleh 2 indikator yaitu Teori Motivasi Mc. Leland dan Teori Motivasi McGregor, dan dalam setiap indikator di ukur oleh beberapa instrument kuisioner seperti yang di tampilkan pada table berikut :

Tabel 4.6

Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Y)

No	Item	Jawaban Responden										TOTAL		MEAN
		Selalu		Sering		Kadang2		Pernah		Tidak Pernah				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Teori MC Leland														4,30
1	X1	49	61,25	24	30	5	6,25	1	1,25	1	1,25	80	100	4,48
2	X2	41	51,25	24	30	9	11,25	3	3,75	3	3,75	80	100	4,21
3	X3	47	58,75	22	27,5	10	12,5	1	1,25	0	0	80	100	4,43
4	X4	42	52,5	23	28,75	9	11,25	4	5	2	2,5	80	100	4,23
5	X5	38	47,5	26	32,5	10	12,5	5	6,25	1	1,25	80	100	4,18
6	X6	28	35	20	25	21	26,25	3	3,75	8	10	80	100	3,71
7	X7	53	66,25	21	26,25	4	5	1	1,25	1	1,25	80	100	4,55
8	X8	58	72,5	16	20	3	3,75	3	3,75	0	0	80	100	4,61
9	X9	47	58,75	18	22,5	14	17,5	0	0	1	1,25	80	100	4,37
Teori MC. Gregor														3,39
10	X10	3	3,75	2	2,5	24	30	10	12,5	41	51,25	80	100	1,95
11	X11	27	33,75	15	18,75	14	17,5	6	7,5	18	22,5	80	100	3,33
12	X12	18	22,5	17	21,25	20	25	10	12,5	15	18,75	80	100	3,16
13	X13	8	10	7	8,75	27	33,75	14	17,5	24	30	80	100	2,5
14	X14	15	18,75	15	18,75	14	17,5	14	17,5	22	27,5	80	100	2,83
15	X15	3	3,75	5	6,25	9	11,25	12	15	51	63,75	80	100	1,71
16	X16	49	61,25	17	21,25	8	10	4	5	2	2,5	80	100	4,33
17	X17	57	71,25	16	20	2	2,5	3	3,75	2	2,5	80	100	4,53
18	X18	31	38,75	19	23,75	22	27,5	6	7,5	2	2,5	80	100	3,88
19	X19	46	57,5	25	31,25	3	3,75	3	3,75	3	3,75	80	100	4,35
20	X20	46	57,5	16	20	10	12,5	7	8,75	1	1,25	80	100	4,23
21	X21	33	41,25	18	22,5	23	28,75	3	3,75	3	3,75	80	100	3,93
Rata - Rata (mean)														3,94

Sumber: Data primer diolah , 2017

Tabel membuktikan bahwa analisis penelitian adalah deskripsi jawaban responden untuk variabel Motivasi Kerja memiliki nilai rata – rata 3,94 yang

menunjukkan bahwa Motivasi Kerja responden ternilai “Baik”. Dengan indikator nilai rata – rata 4,30 membuat indikator Teori Motivasi McClelland menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan indikator Teori Motivasi McGregor menjadi indikator terendah dengan jumlah rata – rata 3,39. Dari sini bisa diambil pula kesimpulan bahwa Teori Motivasi Kerja yang banyak diterapkan adalah Teori Motivasi McClelland.

4.4. Analisis Data

Sebelum menganalisis data menggunakan uji koefisien korelasi *rank spearman*, data kuisioner yang didapat harus melalui uji validitas dan realibilitas. Uji validitas dan Realibilitas ini bertujuan untuk melihat apakah data yang di peroleh dari kuisioner sudah valid dan juga sudah reliabel.

4.4.1. Uji Validitas

A. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Hasil uji Validitas untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Alat Ukur Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

No	Koefisien korelasi (r) dari <i>Product moment</i> (r) hitung	r tabel = 0.443 Dd = 0.05 N = 20	Keterangan
1	0.533	$0.533 \geq 0.443$	Valid
2	0.680	$0.680 \geq 0.443$	Valid
3	0.210	$0.210 < 0.443$	Tidak Valid
4	0.600	$0.600 \geq 0.443$	Valid
5	0.649	$0.649 \geq 0.443$	Valid
6	0.413	$0.413 < 0.443$	Tidak Valid
7	0.173	$0.173 < 0.443$	Tidak Valid
8	0.015	$0.015 < 0.443$	Tidak Valid
9	0.409	$0.409 < 0.443$	Tidak Valid

(bersambung)

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Alat Ukur Variabel Gaya Kepemimpinan (X) (Lanjutan)

No	Koefisien korelasi (r) dari <i>Product moment</i> (r) hitung	r tabel = 0.443 Dd = 0.05 N = 20	Keterangan
10	0.557	$0.557 \geq 0.443$	Valid
11	0.525	$0.525 \geq 0.443$	Valid
12	0.438	$0.438 < 0.443$	Tidak Valid
13	0.147	$0.147 < 0.443$	Tidak Valid
14	0.541	$0.541 \geq 0.443$	Valid
15	0.709	$0.709 \geq 0.443$	Valid
16	0.453	$0.453 \geq 0.443$	Valid

Sumber: Data primer diolah , 2017

Kesimpulan :

Batas nilai r tabel dari *product moment* dengan taraf signifikan 5% untuk N = 20 adalah 0.443. Jika hasil r hitung ≥ 0.443 maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika hasil r hitung ≤ 0.443 maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

Dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa 9 item variabel Gaya Kepemimpinan (X) valid dan 7 item sisanya tidak valid.

B. Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

Hasil uji Validitas untuk Variabel Motivasi Kerja (Y) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas alat ukur variabel Motivasi Kerja (Y)

No	Koefisien korelasi (r) dari Product moment (r) hitung	R tabel = 0.219 Dd = 0.05 N = 80	Keterangan
1	0.482	$0.482 \geq 0.219$	Valid
2	0.535	$0.535 \geq 0.219$	Valid
3	0.389	$0.389 \geq 0.219$	Valid
4	0.420	$0.420 \geq 0.219$	Valid
5	0.349	$0.349 \geq 0.219$	Valid
6	0.332	$0.332 \geq 0.219$	Valid
7	0.638	$0.638 \geq 0.219$	Valid
8	0.500	$0.500 \geq 0.219$	Valid
9	0.546	$0.546 \geq 0.219$	Valid
10	0.312	$0.312 \geq 0.219$	Valid
11	0.416	$0.416 \geq 0.219$	Valid
12	0.440	$0.440 \geq 0.219$	Valid
13	0.409	$0.409 \geq 0.219$	Valid
14	0.366	$0.366 \geq 0.219$	Valid
15	- 0.115	$0.115 < 0.219$	Tidak Valid
16	0.652	$0.652 \geq 0.219$	Valid
17	0.587	$0.587 \geq 0.219$	Valid
18	0.446	$0.446 \geq 0.219$	Valid
19	0.485	$0.485 \geq 0.219$	Valid
20	0.611	$0.611 \geq 0.219$	Valid
21	0.606	$0.606 \geq 0.219$	Valid

Sumber: Data primer diolah , 2017

Keterangan

Batas nilai r tabel dari *product moment* dengan taraf signifikan 5% untuk N = 80 adalah adalah 0.219. Jika hasil r hitung ≥ 0.219 maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika hasil r hitung < 0.219 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa dari 21 item variabel Motivasi Kerja (Y) adalah 20 item valid dan 1 tidak valid.

4.4.2. Uji Realibilitas

Tabel 4.9

**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Pengumpul Data
Variabel Gaya Kepemimpinan (X) dan Motivasi Kerja (Y)**

Variabel	Koefisien Reliabilitas (r) dari rumus Alpha	R Alpha = 0.60 Db = 0.05; n = 20 (X) N = 80 (Y)	Keterangan
X	0.731	$0.731 \geq 0.60$	Reliabel
Y	0.777	$0.777 \geq 0.60$	Reliabel

Sumber: Data primer diolah , 2017

Keterangan:

Batas nilai R Alpha dengan taraf signifikan 5% adalah 0.60. Jika r hitung ≥ 0.60 maka alat ukur dinyatakan reliabel. Sedangkan jika hasil r hitung < 0.60 maka alat ukur dinyatakan tidak reliabel.

4.4.3. Uji Koefisien Korelasi *Rank Spearman* Tiap Indikator

Tabel 4.10

Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Teori Motivasi McClelland

	Rank Spearman	Transaksional	McClelland
Transaksional	Koefisien korelasi	1000	.304
	Signifikan (2 Tailed)		.192
	Jumlah	20	20
McClelland	Koefisien korelasi	.304	1000
	Signifikan (2 Tailed)	.192	
	Jumlah	20	20

Sumber: Data primer diolah , 2017

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui bahwa koefesien korelasinya adalah 0,304.

Tabel 4.11

Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Teori Motivasi McGregor

	Rank Spearman	Transaksional	McGregor
Transaksional	Koefisien korelasi	1000	-.114
	Signifikan (2 Tailed)		.634
	jumlah	20	20
McGregor	Koefisien korelasi	-.114	1000
	Signifikan (2 Tailed)	.634	
	jumlah	20	80

Sumber: Data primer diolah , 2017

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui bahwa koefesien korelasinya adalah -0,114

Tabel 4.12

Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Teori Motivasi McClelland

	Rank Spearman	Transformasional	McClelland
Transformasional	Koefisien korelasi	1000	.041
	Signifikan (2 Tailed)		.862
	jumlah	20	20
McClelland	Koefisien korelasi	.041	1000
	Signifikan (2 Tailed)	.862	
	jumlah	20	80

Sumber: Data primer diolah , 2017

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui bahwa koefesien korelasinya adalah 0,041

Tabel 4.13

Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Teori Motivasi McGregor

	Rank Spearman	Transformasional	McGregor
Transformasional	Koefisien korelasi	1000	-.350
	Signifikan (2 Tailed)		.131
	Jumlah	20	20
McGregor	Koefisien korelasi	-.350	1000
	Signifikan (2 Tailed)	.131	
	Jumlah	20	80

Sumber: Data primer diolah , 2017

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui bahwa koefesien korelasinya adalah -0,350

Dari semua perhitungan korelasi yang telah dihitung menggunakan metode uji koefisien korelasi *rank spearman* memiliki tingkat koefisien yang berbeda antara satu indikator dengan indikator yang lainnya memiliki koefisien korelasi yang berbeda-beda. Untuk menentukan mana indikator yang memiliki koefisien korelasi yang memiliki tingkat hubungan yang terkuat kita mengacu pada kriteria pengukuran koefisien korelasi *rank spearman* yang telah ditetapkan seperti yang telah di tuliskan sebelumnya pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.14

Kriteria Pengukuran Koefisien Korelasi

Kisaran	Kriteria
0 – 0,199	menunjukkan tidak adanya hubungan atau lemah sekali
0,200 – 0,399	menunjukkan hubungan yang lemah atau rendah
0,400 – 0,699	menunjukkan hubungan yang cukup berarti.
0,700 – 0,899	menunjukkan hubungan yang kuat atau tinggi.
0,900 – 1	menunjukkan hubungan yang sangat tinggi atau sangat kuat sekali dan dapat diandalkan.

Sumber: (Istijanto, 2006)

Dapat disimpulkan bahwa dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,304 menempatkan indikator gaya kepemimpinan transaksional dengan teori motivasi McClelland sebagai indikator dengan nilai koefisien tertinggi akan tetapi dengan nilai koefisien korelasi hanya sejumlah 0,304 menunjukkan hubungan yang lemah antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja pada PT IGG pada indikator tersebut.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan secara sederhana mengingat bahwa jumlah kuisioner yang disebar berbanding 1 : 4. Maka dari itu pepenulis menggunakan pengujian hipotesis berbasi pengujian korelasi rank spearman yang menunjukan sebebapa kuat atau tidaknya hubungan yang ada di antara variabel dan juga menunjukan tingkat singnifikansi sebuah hubungan (Istijanto, 2006).

Pengujian di lakukan melalui hasil perhitungan SPSS korelasi *rank spearman* dengan memperhatikan tingkat signifikan suatu hubungan kedua variabel tersebut. Dijelaskan sebagai berikut :

H_0 = Gaya kepemimpinan yang diterapkan berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

H_1 = Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore.

Keputusan pengujian adalah sebagai berikut:

1. jika nilai $\text{sig} < 0,05$ maka terima H_0 , artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. jika nilai $\text{sig} > 0,05$, maka tolak H_0 atau terima H_1 , artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan.

Koefisien korelasi *Rank Spearman* (r_{xy}) menunjukkan kuat tidaknya antara indikator x terhadap variabel X dengan indikator y terhadap variabel Y maupun variabel X terhadap variabel Y (Istijanto, 2006) sehingga digunakan batasan koefisien korelasi untuk mengkategorikan nilai r.

Dari perhitungan korelasi *rank spearman* didapat suatu hasil yang menunjukan bahwa tingkat signifikan hasil uji setiap indikator nya di ketahui bahwa $\{(0,192), (0,634), (0,862), (0,131)\} > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan kita menerima H_1 , artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan.

4.6. Pembahasan

Dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa setiap indikator gaya kepemimpinan dan indikator teori motivasi yang digunakan memiliki posisinya masing-masing dalam penelitian ini. Dari hasil pengujian korelasi yang telah dilakukan pada tiap indikator telah menjelaskan bahwa setiap indikator memiliki koefisien korelasi yang rendah atau bahkan bisa dikatakan tidak memiliki sama sekali. Seperti halnya pengujian korelasi antara indikator gaya kepemimpinan transaksional dengan teori motivasi McClelland yang memberikan koefisien korelasi sejumlah 0,304 dan tingkat signifikan 0,192. Selanjutnya pula dengan indikator gaya kepemimpinan transaksional dengan teori motivasi McGregor yang hanya menunjukan koefisien korelasi sejumlah -0,114 dengan tingkat signifikan 0,634. Adapula indikator gaya kepemimpinan transformasional dengan teori motivasi McClelland dengan koefisien korelasinya 0,041 dan tingkat signifikannya 0,862. Berbeda pula antara gaya kepemimpinan transformasional dengan teori motivasi McGregor yang memberi koefisien korelasi -0,350 dan tingkat signifikan 0,131

Setelah dilakukannya penelitian yang mendalam tentang hubungan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja karyawan melalui pengujian korelasi dari beberapa indikator terkait yang di uji secara terpisah didapat hasil koefisien korelasi yang terkuat adalah 0,304 yang dimana artinya lemahnya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan pabrik gula terpadu PT Industri Gula Glenmore. Lalu dengan tingkat signifikan yang diperoleh membuktikan

bahwa H_0 ditolak dan terima H_1 , yang artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan.

Hal ini sontak membantah beberapa penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Seperti layaknya penelitian milik Olivia Yancomala (2014) yang mengatakan bahwa antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terdapat hubungan yang sangat berarti. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti didapat dari sumber riil yang dimana berupa data yang disebar dalam bentuk butir-butir pertanyaan dalam kuisioner.

Dari penelitian pun dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh direktur PT Industri Gula Glenmore merupakan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini diketahui dari distribusi jawaban responden yang telah di hitung dengan jumlah deskripsi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata 3,96 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan responden ternilai “Baik”. Dengan indikator nilai rata-rata 4,26 membuat indikator gaya kepemimpinan Transformasional menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan indikator gaya kepemimpinan transaksional menjadi indikator terendah dengan jumlah rata-rata 3,57. Dari sini bias diambil pula kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Sedangkan deskripsi jawaban responden untuk variabel Motivasi Kerja memiliki nilai rata-rata 3,94 yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja responden ternilai “Baik”. Dengan indikator nilai rata-rata 4,30 membuat indikator Teori Motivasi McClelland menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan indikator Teori Motivasi McGregor

menjadi indicator terendah dengan jumlah rata – rata 3,39. Dari sini bisa diambil pula kesimpulan bahwa Teori Motivasi Kerja yang banyak diterapkan adalah Teori Motivasi McClelland. Diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional, yang dimana pemimpin memberi sangat banyak inspirasi yang bisa membuat karyawan menjadi lebih mandiri dan dapat berpikir kreatif. Diketahui pula bahwa karyawan sebagian besar memiliki motivasi kerja yang berdasarkan pada teori motivasi MC Leland yang dimana para karyawan memiliki 3 keinginan yang dapat disebut seperti kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan juga kebutuhan akan afiliasi.

Pada

4.7. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian didapat implikasi hasil penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja karyawan PT Industri Gula Glenmore, Banyuwangi, Jawa Timur.

Implikasi dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur PT Industri Gula Glenmore adalah gaya kepemimpinan transformasional yang dimana dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu pengikut memandang masalah

lama dengan cara-cara baru, dan pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Dengan hasil penelitian yang sudah di dapat dianggap bahwa direktur telah memenuhi syarat dalam menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

2. Motivasi kerja yang terjadi adalah motivasi kerja berbasis teori motivasi Mc Leland yang dimana teori motivasi ini membahas akan 3 kebutuhan manusia dalam mencapai tingkat kepuasan hidup tertingginya. **Teori McClelland** (Robins, 2006) mengatakan 3 poin, yaitu:

- a. kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

- b. Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian.
- c. Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab

Jadi dirasa jika 3 kebutuhan itu dapat dipenuhi maka motivasi kerja seorang karyawan akan semakin meningkat dan membuat semakin semangat untuk bekerja.

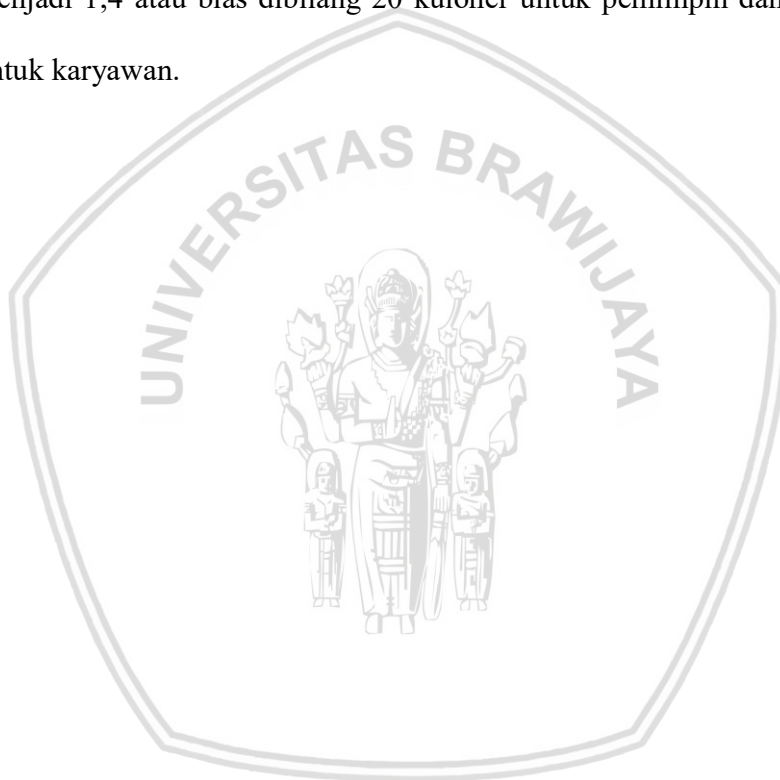
3. Setelah dilakukan beberapa pengujian korelasi *rank spearman* secara terpisah antar variabel di ketahui bahwa dari beberapa indikator yang digunakan yang memiliki tingkat hubungan atau koefisien korelasi yang terbesar yaitu gaya kepemimpinan transaksional dengan teori motivasi McClelland dengan jumlah koefisiennya 0,304. Akan tetapi angka koefisien yang didapat masih mendeskripsikan bahwa hanya terdapat hubungan yang lemah antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja karyawan yang terjadi pada PT Industri Gula Glenmore

4.8.Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dengan cara yang terbaik dan juga secara ilmiah namun masih terdapat beberapa keterbatasan sekaligus menjadi kelemahan dalam penelitian ini. Keterbatasan ini berasal dari peneliti sendiri dan juga kondisi yang

berada di lapangan. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Jumlah kuisioner yang digunakan berbandi 1:4 dikarenakan jumlah karyawan yang terlalu banyak dan jumlah pemimpin yang hanya berkisar 20 orang saja. Hal ini sntak membuat peneliti membuat perbandingan kuisioner 2 sampel ini menjadi 1;4 atau bias dibilang 20 kuioner untuk pemimpin dan 80 kuisioner untuk karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berikut adalah beberapa kesimpulan dari hasil penelitian, analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, antara lain :

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh direktur diketahui adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini diketahui dari distribusi hasil jawaban responden jumlah deskripsi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan responden ternilai “Baik”. Dengan indikator gaya kepemimpinan Transformasional menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan indikator gaya kepemimpinan transaksional menjadi indikator terendah. Dari sini bisa diambil pula kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.
2. Motivasi kerja karyawan pun merupakan motivasi kerja yang berbasis teori motivasi MC Leland dengan nilai rata-rata yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja responden ternilai “Baik”. Indikator Teori Motivasi Mc. Leland menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan indikator Teori Motivasi Mc. Gregor menjadi indikator terendah. Dari sini bisa diambil pula kesimpulan bahwa Teori Motivasi Kerja yang banyak diterapkan adalah Teori Motivasi Mc. Leland.
3. Dari hasil penelitian pun telah dijelaskan bahwa hubungan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja karyawan memiliki hasil koefisien korelasi yang menggambarkan lemahnya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi

kerja karyawan pabrik gula terpadu PT industri gula glenmore. Lalu dengan tingkat signifikan yang dihasilkan membuktikan bahwa H_0 ditolak dan terima H_1 , yang artinya Gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak berhubungan terhadap motivasi kerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang disimpulkan diatas, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Setelah mengetahui bahwa tidak adanya hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan motivasi kerja karyawan, peneliti menyarankan agar perusahaan lebih memperhatikan lagi gaya kepemimpinan yang diterapkan. Mungkin bisa saja perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang berhubungan seperti gaya kepemimpinan partisipatif pada penelitian terdahulu yang memiliki tingkat koefisien korelasi yang tinggi.
2. Disarankan kepada perusahaan jika tetap ingin memakai hasil dari penelitian ini, perusahaan dapat menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dengan motivasi kerja berbasis teori dari McClelland dikarenakan kedua indikator tersebut memiliki nilai koefisien tertinggi dibanding dengan indikator gaya kepemimpinan dan teori motivasi yang lainnya
3. Setelah mengetahui motivasi kerja karyawannya, perusahaan diharap dapat mengantisipasi atau membuat cara yang baik agar dapat memotivasi karyawannya dengan baik agar karyawan merasa terpuaskan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik untuk perusahaan dan memberi banyak keuntungan pada perusahaan.

4. Mengingat perusahaan masih berumur muda, maka diharapkan bahwa pemimpin perusahaan dapat lebih berhati-hati dalam memilih langkah-langkah kepemimpinan yang diharapkan dapat sesuai dengan keinginan karyawan pada perusahaan tersebut.
5. Bagi peneliti selanjutnya dapat menyesuaikan dengan indikator yang ada sesuai dengan keadaan riil yang ada di lapangan obyek penelitian yang diinginkan oleh sang peneliti.



DAFTAR PUSTAKA

- Arraini, N., 2012. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Pemimpin Cabang dengan Motivasi Kerja Seluruh Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia*, Depok: Universitas Indonesia.
- Awan, T. T. D., 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Wijaya Sukses Sejahtera. *ejournal Administrasi Bisnis*, II(3), pp. 386-400.
- Azhar, F., 2009. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan dalam Organisasi Perusahaan*, Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Susanto, B., 2015. *Seputar Pengetahuan*. [Online].
Available at: <http://www.spengetahuan.com/2015/03/19-penegtian-kepemimpinan-menurut-para-ahli.html>
[diakses 2 Februari 2018].
- Dessler, G., 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. 7 penyunt. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dimas, A., 2008. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Motivasi Kerja Karyawan pada Area Pelayanan dan Jaringan PT. PLN Persero Distribusi Banten*, Bandung: Universitas Islam Bandung.
- Flippo, E. B., 1994. *Manajemen Personalia*, Jilid 2. 6 Penyunt. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Furtwengler, D., 2003. *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja. (Alih Bahasa: Fandy Tjiptono)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hardiansah, Y., 2013. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang dengan Motivasi Kerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa*, Semarang: STIKES Ngudi Waluyo Ungaran.
- Hasibuan, M. S. P., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi Penyunt. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hidayat, A. F. & Wardhana A., 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktur Utama terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Karya Kita Bandung. *e-Proceeding of Management*, IV(1), pp. 831-840.
- Istijanto, 2006. *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kontesa, M., 2014. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan dengan Motivasi Kerja Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Rasidin Padang Tahun 2014*, Padang: Stikes Mercubaktijaya Padang.
- MotivasiLuthans, F., 2006. *Perilaku Organisasi 10 Penyuntingan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkuprawira, S., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi 2*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Manullang, M., 2000. *Manajemen Personalia, Edisi 3*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martharia., 1999. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja*, Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Nawawi, H., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugraha, Y. A., 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Karyawan PT General Finance Cabang Serang. *Jurnal Ilmiah Revenue*, II(2), pp. 80-90.
- Permatasari, N. R. D., 2015. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan Motivasi Kerja Guru di SMK Negeri 1 Juwiring*, Surakarta: Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Rizqiyah, I. A., Rahardjo, K. & Utami, H. N., 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Temprina Media Grafika Surabaya)*, Malang: Universitas Negeri Brawijaya.
- Ruky, A. S., 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Safaria, T., 2004. *Kepemimpinan*. Pertama penyunt. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sam, H., 2016. *Dosen Pendidikan*. [Online]
Available at: <http://www.dosenpendidikan.com/22-pengertian-motivasi-menurut-para-ahli-terlengkap/>

[\[Diakses 1 Februari 2018\].](#)

Siegel, S., t.thn. Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Stoner, J.A.F & Freeman, R. E., 1994. *Manajemen Jilid 1*. 5 penyunt. Jakarta: Intermedia.

Robin, P. S., 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Umar, H., 1999. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. 2 penyut. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Utami, I. T., 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Trade Servistama Indonesia*, Jakarta: Universitas Budi Luhur.

Wahjosumidjo., 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Grafindo.

Widiarini, R., 2017. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Coordinator UKP dengan Motivasi Kerja Karyawan Puskesmas. *Jurnal Tunas-Tunas Riset Kesehatan*, VII(1), pp. 52-56.

Winardi, J., 2001. *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yancomala, O., 2014. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, II(1), pp. 535-831.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 (Kuisisioner)

KUESIONER

Motivasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore

Bapak,/Ibu dan saudara/i yang saya hormati,

Ijinkan saya untuk mengenalkan diri terlebih dahulu, saya:

Nama : Michael Christianto

NIM : 135020201111022

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Brawijaya

Sedang melakukan penelitian tentang **"Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan dengan Motivasi Kerja Yang Didapat Oleh Karyawan"** di perusahaan tempat Bapak, Ibu dan saudara/i bekerja, dalam rangka penyusunan tugas akhir dalam bentuk skripsi untuk dapat menyandang gelar Sarjana Ekonomi.

Saya Memohon kesediaan Bapak, Ibu dan saudara/i untuk mengisi kuesioner ini dengan seksama dan sesuai dengan kondisi yang Bapak, Ibu dan saudara/i alami. Kesesuaian jawaban dengan kondisi kerja yang Bapak, Ibu dan saudara/i alami akan memberikan manfaat yang sangat berarti bagi penelitian ini, dan semoga hasilnya juga dapat berguna untuk memberikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen. Identitas, jawaban, dan informasi yang Bapak,

Ibu dan saudara/i berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan pendidikan.

Atas perhatian dan Kesediaannya dalam membantu mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih. Selamat Bekerja dan Semoga Sukses.

Identitas Responden

Nama : _____

Jenis Kelamin : L / P

Umur : _____ tahun

Pendidikan terakhir : _____

Lama Bekerja : _____ tahun _____ bulan

Status Pernikahan : menikah / belum menikah

Golongan/Jabatan : _____

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda rasa paling tepat

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Hubungan anda dengan atasan dalam pekerjaan tergolong erat	X				
2.	Hubungan anda dengan atasan diluar pekerjaan tergolong erat.			X		

Keterangan:

5 : Selalu

4 : Sering

3 : Kadang-kadang

2 : Pernah

1 : Tidak Pernah

A. Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Y1						
1.	Dalam bekerja, saya memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat menjadi unggul dalam bidang yang saya kerjakan					
2.	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk memiliki minimal 2 prestasi kerja dalam bidang saya					
3.	Menurut saya, berprestasi di tempat kerja adalah jalan utama menuju kesuksesan karir					
4.	Pemberian kesempatan promosi jabatan membuat saya semakin semangat bekerja					
5.	Promosi jabatan menjadi tujuan utama saya dalam bekerja dan Perencanaan Karir					
6.	Didalam sebuah kelompok kerja, saya berusaha untuk menjadi orang yang berpengaruh					
7	Saya ingin memiliki hubungan yang baik dengan seluruh rekan kerja dalam organisasi					

8	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan atasan saya di tempat kerja					
9	Saya selalu membantu teman kerja agar tetap memiliki hubungan yang baik dengan mereka					

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Y2						
1.	Seringkali saya tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan saya secara tuntas					
2.	Agar dapat bekerja dengan optimal, saya membutuhkan dorongan motivasi secara internal, maupun eksternal					
3.	Saya lebih suka bekerja dalam bimbingan atasan					
4.	Saya dapat bekerja secara optimal jika dalam pengawasan					
5.	Tata aturan, peringatan, dan sanksi, memacu saya untuk dapat bekerja lebih baik					
6.	Jika pekerjaan dirasa terlalu sulit, maka pekerjaan itu akan saya tinggalkan					
7	Saya selalu termotivasi dalam mengerjakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan saya					

8	Saya merasa sangat bahagia jika dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara tuntas					
9	Saya selalu membagikan info dan juga pengetahuan yang saya miliki dengan teman kerja saya					
10	Saya dapat bekerja dengan baik dengan atau tanpa adanya pengawasan					
11	Saya dengan kemauan sendiri dapat bekerja lebih baik dan mandiri					
12	Saya sangat bertanggung jawab atas tugas saya, sehingga saya tidak akan pulang jika pekerjaan saya belum selesai					

KUESIONER

Gaya Kepemimpinan Pabrik Gula Glenmore Terpadu PT Industri Gula Glenmore

Bapak,/Ibu Direktur dan Manager yang saya hormati,

Ijinkan saya untuk mengenalkan diri terlebih dahulu, saya:

Nama : Michael Christianto

NIM : 135020201111022

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Brawijaya

Sedang melakukan penelitian tentang **"Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Yang Diterapkan dengan Motivasi Kerja Yang Didapat Oleh Karyawan"** di perusahaan tempat Bapak,/Ibu Direktur dan Manager bekerja, dalam rangka penyusunan tugas akhir dalam bentuk skripsi untuk dapat menyandang gelar Sarjana Ekonomi.

Saya Memohon kesediaan Bapak,/Ibu Direktur dan Manager untuk mengisi kuesioner ini dengan seksama dan sesuai dengan kondisi yang Bapak,/Ibu Direktur dan Manager alami. Kesesuaian jawaban dengan kondisi kerja yang Bapak,/Ibu Direktur dan Manager alami akan memberikan manfaat yang sangat berarti bagi penelitian ini, dan semoga hasilnya juga dapat berguna untuk memberikan bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen. Identitas, jawaban, dan informasi yang Bapak, Ibu dan saudara/i berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan pendidikan.

Atas perhatian dan Kesediaannya dalam membantu mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih. Selamat Bekerja dan Semoga Sukses.

Identitas Responden

Nama : _____

Jenis Kelamin : L / P

Umur : _____ tahun

Pendidikan terakhir : _____

Pengalaman Bekerja : _____ tahun _____ bulan

Status Pernikahan : menikah / belum menikah

Golongan/Jabatan : _____

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda rasa paling tepat

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Hubungan anda dengan atasan dalam pekerjaan tergolong erat	X				
2.	Hubungan anda dengan atasan diluar pekerjaan tergolong erat.			X		

Keterangan:

5 : Selalu

4 : Sering

3 : Kadang-kadang

2 : Pernah

1 : Tidak Pernah

A. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
X1						
1.	Saya akan memberikan imbalan dan penghargaan bagi karyawan yang berkinerja baik					
2	Saya sering menjanjikan imbalan pada karyawan yang berkinerja baik					
3	Saya selalu mengapresiasi karyawan sesuai kinerja mereka					
4.	Saya menempuh segala tindakan perbaikan yang diperlukan dari penyimpangan aturan atau standart yang ada					
5	saya mengintervensi karyawan hanya jika stándar tidak dipenuhi					
6.	saya terkadang lalai terhadap tanggung jawab yang saya pikul					
7	Saya seringkali menghindari dalam pembuatan keputusan					

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
X2						
1.	Saya selalu memberikan visi misi yang jelas bagi karyawan					
2	Saya merasa bahwa karyawan sangat memperhatikan setiap perkataan dan perbuatan saya					
3	Saya merasa karyawan sangat menghormati dan mendukung penuh keputusan yang saya buat					
4.	Karyawan saya menjadikan saya sebagai sumber inspirasi atau role model mereka dalam bekerja					
5	Saya tidak memberikan intruksi kerja secara terperinci dengan maksud agar karyawan dapat berkreativitas dan berinovasi					
6.	Saya selalu mendorong tingkat intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati					
7.	Saya seringkali memberikan perhatian personal bagi karyawan didalam maupun diluar hal pekerjaan					
8	Saya membuka sesi konsultasi kepada karyawan secara pribadi dan tidak selalu terkait hal-hal yg berhubungan dengan organisasi					

9	Saya tidak pernah lelah dalam memberi nasihat dan pelatihan kepada karyawan.					
---	--	--	--	--	--	--



2. Uji Realibilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X) dan Motivasi kerja (Y)

a. Variabel (X)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.731	.740	16

b. Variabel (Y)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.777	.807	21

Lampiran 3 Hasil Uji Korelasi

Correlations			transformasional	teori Mcgregor
Spearman's rho	transformasional	Correlation Coefficient	1.000	-.350
		Sig. (2-tailed)	.	.131
		N	20	20
	teori Mcgregor	Correlation Coefficient	-.350	1.000
		Sig. (2-tailed)	.131	.
		N	20	80

Correlations

			transfasional	teori McClelland
Spearman's rho	transfasional	Correlation Coefficient	1.000	.041
		Sig. (2-tailed)	.	.862
		N	20	20
	teori McClelland	Correlation Coefficient	.041	1.000
		Sig. (2-tailed)	.862	.
		N	20	80

Correlations

			transaksional	teori McGregor
Spearman's rho	transaksional	Correlation Coefficient	1.000	-.114
		Sig. (2-tailed)	.	.634
		N	20	20
	teori McGregor	Correlation Coefficient	-.114	1.000
		Sig. (2-tailed)	.634	.
		N	20	80

Correlations

			transaksional	teori McClelland
Spearman's rho	transaksional	Correlation Coefficient	1.000	.304
		Sig. (2-tailed)	.	.192
		N	20	20
	teori McClelland	Correlation Coefficient	.304	1.000
		Sig. (2-tailed)	.192	.
		N	20	80



PT. INDUSTRI GULA GLENMORE
Jalan Lintas Selatan KM.4
Desa Karangharjo, Kec. Glenmore
Banyuwangi 68466
Email : industri.gula.glenmore2@gmail.com ; kandir1@igg.co.id

SURAT KETERANGAN
1.6/S-539/X/IGG/VII/2017

Bersama ini disampaikan surat keterangan, bahwa:

Nama	: Michael Christianto
NIM	: 135020201111022
Jurusan	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Merupakan mahasiswa Brawijaya yang telah melakukan penelitian di PT Industri Gula Glenmore mulai tanggal 19 Juni 2017 s.d 11 Juli 2017.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.



PT. Industri Gula Glenmore
Bidang SDM & Umum



Hary Purwanto
Manajer

Ahp